



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM
BALANCED SCORECARD**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Krušina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Michal Krušina**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku výkonnosti společnosti, na její hodnocení a následnou implementaci modelu Balanced Scorecard. Teoretická část práce představuje teoretické poznatky, získané odbornou literaturou, na které navazují další části této diplomové práce. Analytická část si klade za cíl představit vybranou společnost, včetně situační a finanční analýzy. Výsledné hodnoty jsou využívány jako podklad pro návrhovou část práce, která se zaměřuje na vytvoření a implementaci zmíněného modelu BSC do analyzované společnosti s cílem dosažení nejen vyšší výkonnosti, ale i požadovaných strategických cílů.

Abstract

The thesis focuses on the problems of company performance, its assessment and the following implementation of the Balanced Scorecard model. The theoretical part of the work introduces theoretical knowledge acquired in professional literature followed by other parts of the thesis. The analytical part aims at introducing a chosen company including situational and financial analysis. The final values are used as a basis for the proposal part of the work that focuses on the creation and implementation of the aforementioned BSC model in the analysed company directed at reaching not only a higher performance but also the required strategic objectives.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, finanční výkonnost, měření výkonnosti, strategická analýza, strategické cíle, strategická mapa, perspektivy BSC

Key words

Balanced Scorecard, financial analysis, financial performance, performance measurement, strategic analysis, strategic targets, strategic map, BSC perspectives

Bibliografická citace

KRUŠINA, Michal. Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119995>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za jeho cenné rady a užitečné připomínky, díky kterým jsem byl schopen tuto diplomovou práci napsat. Dále děkuji celé společnosti Czech Hydro, s.r.o. která mi poskytla veškeré nezbytné informace.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
Cíl práce	13
Metodika práce	13
1 TEORETICKÁ ČÁST	15
1.1 Výkonnost společnosti	15
1.1.1 Měření výkonnosti podniku	15
1.2 Balanced Scorecard.....	16
1.3 Balanced Scorecard a její perspektivy	16
1.3.1 Finanční perspektiva	17
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	18
1.3.3 Perspektiva interních procesů	19
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu	20
1.4 Implementace Balanced Scorecard	21
1.5 Překážky při implementaci BSC	24
1.6 Finanční analýza a k čemu slouží.....	25
1.6.1 Cíle a úloha finanční analýzy.....	25
1.6.2 Výkaz zisku a ztráty (VZZ)	26
1.6.3 Cash flow	26
1.6.4 Analýza rentability.....	26

1.6.5	Analýza likvidity.....	27
1.6.6	Analýza aktivity.....	28
1.6.7	Analýza zadluženosti	31
1.7	Situační analýza podniku	32
1.7.1	SLEPTE analýza	32
1.7.2	Porterův model konkurenčního prostředí	34
1.7.3	Model „7S“ firmy McKinsey.....	36
1.7.4	SWOT analýza.....	39
1.8	Model Excellence EFQM.....	40
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
2.1	Základní údaje o společnosti.....	43
2.2	Hierarchie společnosti.....	46
2.3	Historie společnosti.....	46
2.4	Přehled investiční nákladů společnosti	47
2.5	Analýza ekonomických ukazatelů.....	49
2.5.1	Analýza absolutních ukazatelů	50
2.5.2	Analýza rentability.....	51
2.5.3	Analýza likvidity.....	53
2.5.4	Analýza aktivity.....	55
2.5.5	Analýza zadluženosti	56
2.6	Situační analýza podniku	57

2.6.1	SLEPTE analýza	57
2.6.2	Porterův model konkurenčního prostředí	60
2.6.3	Model „7S“ firmy McKinsey	61
2.6.4	SWOT analýza	64
3	NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC	67
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace.....	67
3.1.1	Strategie společnosti	68
3.1.2	Časový harmonogram implementace BSC	68
3.1.3	Plánovaný rozpočet na BSC	69
3.2	Tvorba BSC.....	70
3.2.1	Strategické cíle.....	70
3.2.2	Finanční perspektiva	71
3.2.3	Zákaznická perspektiva.....	72
3.2.4	Perspektiva interních procesů	73
3.2.5	Perspektiva učení se a růstu	74
3.2.6	Strategická mapa.....	74
3.3	Určené hodnoty ukazatelů.....	76
3.3.1	Finanční perspektiva – měřítka a cílové hodnoty	77
3.3.2	Zákaznická perspektiva – měřítka a cílové hodnoty.....	79
3.3.3	Perspektiva interních procesů – měřítka a cílové hodnoty	80
3.3.4	Perspektiva učení se a růstu – měřítka a cílové hodnoty	84

3.3.5	Shrnutí všech měřítek a cílových hodnot.....	87
3.4	Strategické akce	88
3.4.1	Finanční perspektiva	88
3.4.2	Zákaznická perspektiva.....	89
3.4.3	Perspektiva interních procesů	90
3.4.4	Perspektiva učení se a růstu	91
3.5	Implementace	92
3.6	Možná rizika.....	92
3.6.1	Mapa rizik	96
3.7	Přínosy zavedení BSC do společnosti.....	97
ZÁVĚR		100
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		102
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		106
SEZNAM ROVNIC.....		107
SEZNAM OBRÁZKŮ		108
SEZNAM TABULEK		109
SEZNAM GRAFŮ		111
SEZNAM PŘÍLOH.....		112

ÚVOD

Doba se změnila. Historicky byl úspěch podnikání dané společnosti měřen pouze pomocí finančních výsledků, nicméně současná doba, která je typická svojí dynamičností a neustálými změnami, vyžaduje daleko širší pohled na hodnocení výkonnosti společnosti.

Pro úspěšné fungování každé společnosti je v současné době naprostou nutností tento pohled rozšířit o neekonomické ukazatele, jakými jsou například jednotlivé strategické analýzy, které ukazují odlišný pohled na danou společnost. Následné spojení finančních a nefinančních ukazatelů podává ucelené závěry pro budoucí strategické rozhodnutí. Pro účely těchto analýz se využívají osvědčené metody, mezi které řadíme benchmarking, EFQM model excellence, nebo Balanced Scorecard.

Pro účely této diplomové práce byla zvolena metoda Balanced Scorecard, která se zaměřuje celkem na 4 oblasti hodnocení: finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu.

Metoda Balanced Scorecard tedy umožní sledovat nejen finanční výsledky, ale také schopnost společnosti zajišťovat svá hmotná i nehmotná aktiva, díky kterým společnost zvyšuje svoji konkurenceschopnost a následný růst. Tato metoda současně stanoví jakýsi návod, jak má společnost vytvářet hodnoty pro své stávající zákazníky, jakým způsobem získávat zákazníky nové, jak zlepšovat kvalitu lidských zdrojů či svého informačního systému. Jednotlivé oblasti této metody tak ukáží přesné strategické cíle, jejichž naplnění povede k splnění strategických dlouhodobých cílů společnosti.

Za účelem naplnění svých vytyčených cílů je nezbytné, aby si společnost stanovila takové cíle, kterých je schopna reálně dosáhnout a zároveň je možné je objektivně měřit.

Je naprosto nezbytné, aby management společnosti celou metodu správně uchopil a byl otevřený často velice radikálním změnám.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části práce se zaměříme na stanovení cílů a metodiky práce.

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je zhodnocení výkonosti společnosti Czech Hydro, s.r.o. s využitím konceptu Balanced Scorecard. Cíl práce lze rozdělit do několika dílčích cílů: strategická analýza, tvorba finanční části práce a závěrečné vytvoření strategického postupu celé implementace BSC.

Samotná diplomová práce je rozvržena do několika částí. První část se zaměřuje na teoretický podklad, který vychází z odborné literatury a slouží jako odrazový můstek pro následující části. Další část práce se již zaměří na samotnou analýzu současného stavu ve společnosti, tato analýza se zaměří na vnitřní situaci i vnější okolí. Podrobněji se zaměříme nejen na finanční analýzu, ale i analýzu SLEPT, Porterův model konkurenčního prostředí, analýzu „7S“ a závěrem bude provedena i analýza SWOT.

Další část práce se zaměří na samotný návrh implementace Balanced Scorecard ve společnosti Czech Hydro, s.r.o. Tato implementace bude rozvržena do několika kroků, které budou mít přesný časový horizont.

Poslední část práce se zaměří na zhodnocení vytvořené koncepce Balanced Scorecard a porovná tyto výsledky s předem stanovenými cíli.

Metodika práce

Při zpracování této diplomové práce využijeme metody, které jsou vhodné pro dané části práce a jejich využití má za cíl usnadnění tvorby diplomové práce. Přesněji se jedná o analýzu, syntézu, abstrakci, konkretizaci, indukci a dedukci.

Analýza slouží jako rozklad myšlenkových jevů na jednotlivé části. Syntéza naopak funguje jako spojnice jednotlivých složek v celek. Abstrakce představuje myšlenkové oddělení nepodstatných vlastností daného jevu od podstatných a následná konkretizace dělá objekty uchopitelné, smyslově vnímatelné a prostorově a časově určitelné.

Indukce zde figuruje jako proces odvozování obecného závěru na základě velkého množství poznatků dílčích. Naopak dedukce funguje opačně, tedy přecházení od obecnějších závěrů k méně obecným (Synek, 2007).

1 TEORETICKÁ ČÁST

V první části této diplomové práce se zaměříme na teoretické základy, které budou sloužit jako odrazový můstek pro další části této práce.

1.1 Výkonnost společnosti

Pojem výkonnost je užíván v mnoha odvětvích, nelze ho proto zařadit čistě pod ekonomickou rovinu, ale uvažuje se s ním v mnoha odvětvích, například ve sportu. Obecně však výkonnost můžeme charakterizovat jako míru výsledků, kterých dosahuje organizace nebo procesy (Režňáková, 2009).

1.1.1 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku je řešeno dvojím způsobem, pomocí tradičních nebo moderních metod. Tradiční metody se zaměřují na výkonnost z pohledu finančního, můžeme tedy říci, že ke svému měření využívají metody finanční analýzy. Jako problém této metody lze chápat nízkou vypovídající schopnost účetních výkazů, které jsou hlavním zdrojem informací. Tyto výkazy vycházejí z historických hodnot a neberou v potaz inflaci. Z tohoto důvodu by společnost měla ve svých měřeních využívat také moderní ukazatele.

Dle Wagner (2009, s. 35) lze obecnou definici výkonnosti chápat jako „*činnost, při které dochází k přiřazení určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice*“ a měření výkonnosti podniku charakterizuje jako „*proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele*“.

1.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je manažerský nástroj, který byl formulován v devadesátých letech dvacátého století D.P.Nortonem a R.S.Kaplanem. Tento nástroj vzájemně propojuje strategii společnosti s operativními aktivitami a klade důraz na měření a řízení těchto aktivit (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

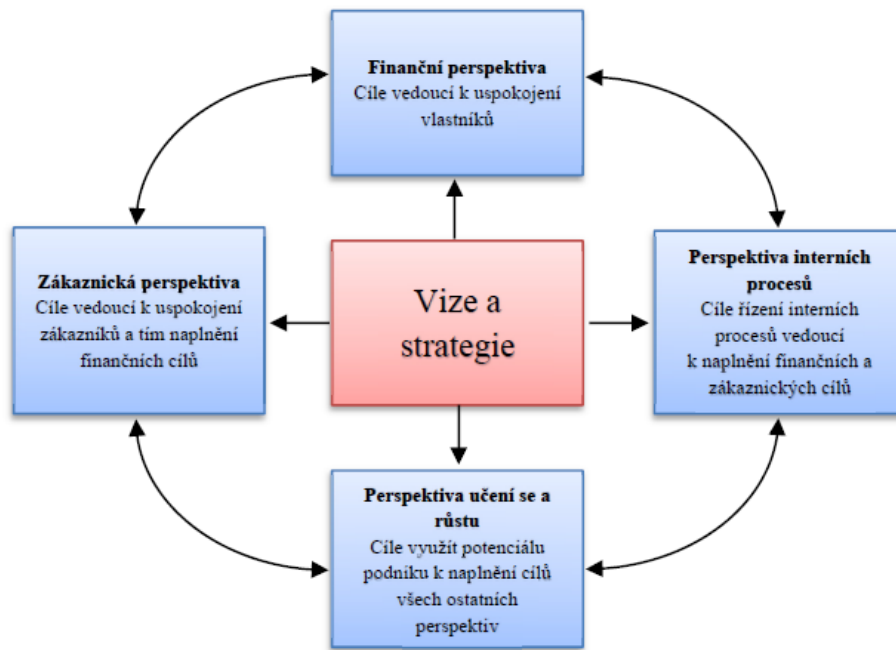
Důvod k vytvoření tohoto nástroje, který se zaměří i na nefinanční ukazatele, byl předpoklad, že hodnocení pouze na základě finančních ukazatelů nedává ucelený přehled o funkčnosti firemních procesů.

V této metodě jsou zdůrazňovány dvě hlavní nevýhody hodnocení firemních procesů výhradně finančními ukazateli:

- 1) finanční ukazatele většinou poskytují pouze historický vývoj a nedá se tak z nich usuzovat současný stav společnosti, nebo stav budoucí,
- 2) posuzováním společností dle finančních ukazatelů často ukazuje, že aktuální tržní hodnota firmy převyšuje tržní hodnotu jejich aktiv. Rozdíl těchto hodnot je vnímán jako nehmotné aktivum (goodwill), které nelze kvantifikovat pouze pomocí finančních ukazatelů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

1.3 Balanced Scorecard a její perspektivy

Smysl používání BSC odstraňuje pohled na společnost prostřednictvím pouze finančních ukazatelů a umožňuje tedy nahlížet na společnost komplexněji. Tento pohled zahrnuje čtyři perspektivy: finanční, zákaznickou, interní procesy a učení se růstu.



Obr. 1: Základní perspektivy konceptu BSC
(Vlastní zpracování dle (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

1.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva BSC odpovídá na otázku: jakých hodnot musí dosáhnout finanční ukazatele, které sledujeme, aby bylo dosaženo požadovaného zhodnocení majetku pro majitele (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Ve společnosti jsou, v rámci BSC, propojeny strategické cíle spolu s cíli finančními. Finanční perspektiva je nejdůležitější z hlediska ekonomického zhodnocení společnosti a patří tak mezi klíčové perspektivy celého BSC (Kaplan, Bartoš, Peterka, 2005).

Pravdivé a včasné finanční údaje budou mít vždy hlavní prioritu při rozhodování, proto manažeři, či osoby, které to mají v rámci své kompetence, musejí zajistit, aby tato data byla dostupná a odpovídala realitě (Bartoš, Solař, 2006).

Nejčastěji používané finanční ukazatele, které se v rámci finanční perspektivy využívají, jsou:

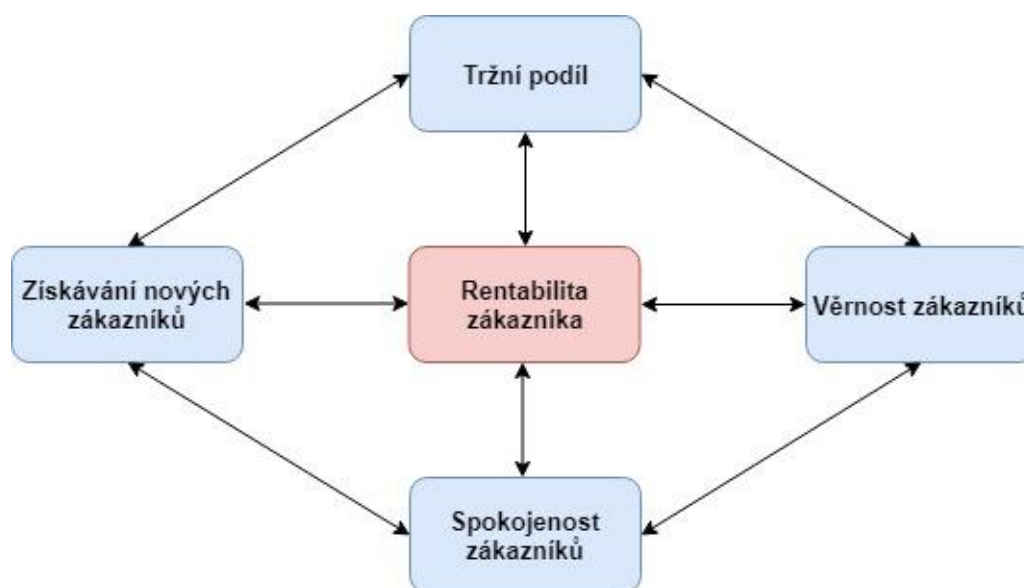
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)
- Rentabilita celkových aktiv (ROA)
- Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- Tržní přidané hodnota (MVA)
- Provozní cash flow (Bartoš, Solař 2006).

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Perspektiva z hlediska zákazníka se zaměřuje převážně na zajištění spokojenosti daných zákazníků, což můžeme považovat jako jeden z hlavních úkol pro budoucí podnikatelskou činnost (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Za měřítka této perspektivy jsou považovány výsledkové ukazatele a ukazatele nabídky hodnot, které zde figurují jako hybné síly, do těchto měřítek lze zařadit.

- 1) Tržní podíl, který vyjadřuje podíl obchodů dané společnosti na celkovém trhu daného segmentu. Bývá obvykle vyjádřen v procentech či jako množství prodaných jednotek.
- 2) Věrnost zákazníků, která dokáže změřit počet zákazníků, kteří mají ke společnosti dlouhodobý vztah. Většinou bývá vyjádřena jako procento z celkového počtu zákazníků.
- 3) Získávání nových zákazníků, které nám udává informaci o míře přírůstku nových zákazníků, které společnost získala. Vyjadřuje se relativně nebo absolutně.
- 4) Spokojenost zákazníků, tato spokojenost se vyjadřuje tzv. indexem spokojenosti, který se vypočítá z hodnocení zákazníků na základně kritérií hodnot pro zákazníka.
- 5) Rentabilita zákazníků, která udává zisk či ztrátu, kterou nám zákazník přináší, odčteme-li všechny náklady a jednorázové výhody, které byly poskytnuty (Bartoš, 2011).



Obr. 2: Měřítko zákaznické perspektivy
(Vlastní zpracování dle Bartoš, Peterka, 2011)

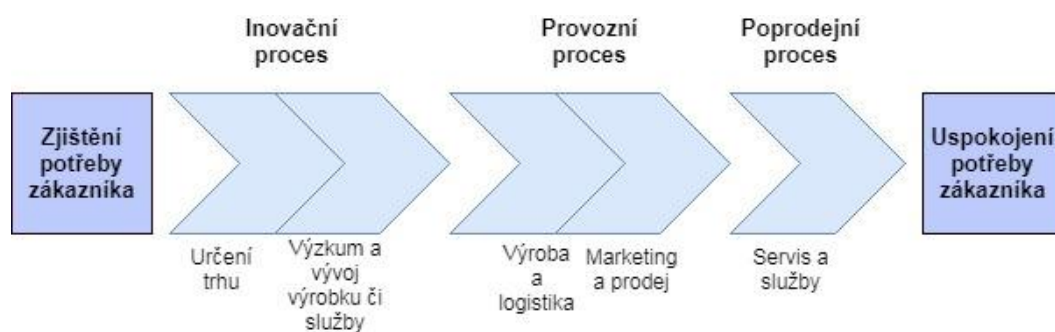
Pozorujeme-li negativní odezvu zákazníka, můžeme očekávat snižující se konkurenceschopnost společnosti, i když například finanční ukazatele nám tento fakt nejsou schopny ukázat (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

1.3.3 Perspektiva interních procesů

Z pohledu interních procesů je našim cílem specifikovat ty podnikatelské procesy, ve kterých musíme jako společnost vynikat, abychom byli schopni získat konkurenční výhodu a uspokojit tak majitele společnosti.

Stanovíme-li si správné ukazatele, můžeme posoudit funkčnost firemních procesů a následně vyhodnotit, nakolik jsou poskytované služby, či výrobky, v souladu s požadavky zákazníků.

Kromě hlavních procesů společnosti (nezbytné pro realizaci) je nutné si definovat také procesy řídicí (zaměřené na řízení zdrojů a aktivit uvnitř procesů) a procesy podpůrné (nemají takový vliv na tvorbu hodnoty společnosti).



Obr. 3: Obecný model hodnotového řetězce BSC
(Vlastní zpracování dle Bartoš, Peterka, 2011)

- 1) Inovační proces – v rámci inovačního procesu je společnost zkoumá vývoj potřeb zákazníka, a to za pomoci strategického marketingu. Na základě tohoto šetření je poté realizován výzkum a vývoj nových výrobků či služeb, které uspokojí zákaznické potřeby.
- 2) Provozní proces – v rámci provozního procesu je primárně zajišťována výroba produktu a následný prodej danému zákazníkovi.
- 3) Poprodejní servis – tento proces uzavírá celý hodnotový řetězec BSC. Společnosti může tento proces zajistit konkurenční výhodu, řadíme sem převážně pozáruční servis, fakturaci, rychlý servis a mnoho dalších (Bartoš, Solař, 2006).

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato poslední část BSC se zaměřuje na to, jaké změny musí společnost provést, aby naplnila své záměry a vize. Vždy se zde cílí na kvalitu lidských zdrojů a přístupy k budování firemní kultury.

Tato perspektiva postupně prostupuje všemi ostatními perspektivy a jako celek vytváří infrastrukturu celé společnosti, která je klíčová pro dosahování stanovených podnikových cílů.

Perspektiva učení se a růstu je tvořena:

- 1) **Schopnostmi zaměstnanců**, kteří svojí činností pomáhají k dosažení strategických cílů celé společnosti. Mezi klíčové výstupy zaměstnaneckých cílů se řadí:

Spokojenost zaměstnanců – zde vycházíme s myšlenky, že jen spokojený zaměstnanec může dosahovat vyšší produktivnosti.

Udržení zaměstnanců – zde se zaměřujeme převážně na klíčové zaměstnance, kteří mají pro společnost největší přínos.

Produktivita zaměstnanců – která se snaží určit vztah mezi produkcí na výstupu a množstvím zaměstnanců, kteří byli do procesu zapojeni.

- 2) **Informačními systémy a jejich možnosti**, pouze správně zvolený informační systém je pro danou společnost, a hlavně pro zaměstnance přínosný a zvyšuje tak produktivitu zaměstnanců a všechny procesy.
- 3) **Motivací a pravomocemi**, protože pouze správně zvolená motivace a správně nastavené pravomoci zvyšují efektivnost zaměstnanců a jejich iniciativu pro zkvalitnění pracovních výkonů (Kaplan, Norton, 2005).

Moderní pojetí společnosti zdůrazňuje neustále se měnící podnikatelské prostředí a cílí tak více na neustále učení se a vzdělávání (Kaplan, Norton, 2005).

1.4 Implementace Balanced Scorecard

Zavádí-li jakákoliv společnost systém řízení, který má svoji oporu v BSC, musí si uvědomit, že implementace BSC povede ke změně celého systému společnosti (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Samotná implementace se dá rozdělit do několika etap, které si podrobněji rozebereme.

Etapa I: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

Na začátku každého implementace musí být získán souhlas vedení. Vedení si musí být jisto, že změnu potřebují a budou jí od samého začátku podporovat. Je vhodné, aby byl celému vedení představen význam implementace modelu BSC a jeho vize, vedení poté rozhodne, zda je pro ně vhodné nasadit BSC v rámci celé společnosti, nebo na vybranou oblast. Je tedy nutné vytvořit speciální skupiny projektového managementu, které budou sestaveny z manažerů, jenž mají různá zaměření a odpovědnost ve společnosti (Horváth a Partners, 2002).

Dále musí být vytvořena koncepční pravidla, které musí být akceptovány a následně používány ve všech jednotkách, ve kterých se BSC bude používat. Následně je nutné určit osobu, která ponese odpovědnost za zavedení a uplatnění BSC, zároveň tato osoba figuruje jako prostředník v poskytování informací TOP managementu společnosti (Horváth, 2004).

Etapa II: Definování již stanovené strategie

Je důležité si uvědomit, že koncept BSC obvykle slouží pro uskutečňování strategií, které jsou již vytvořené. Společnost musí mít určený strategický záměr, metodika BSC neslouží ke tvorbě nových strategií. Následně se celá vize BSC převede do reálné podoby (Horváth a Partners, 2002).

Předem stanovená strategie je připravena k realizaci pouze za předpokladu, že lidé, kteří se na ní podílejí a mají za ní zodpovědnost, mají shodu ve svých názorech a jsou přesvědčeni o jejich užitku a celkovém úspěchu. Tato připravenost jednotlivých zaměstnanců je kontrolovatelná pomocí osobních rozhovorů (Horváth a Partners, 2002).

Etapa III: Tvorba BSC

Při tvorbě BSC je potřeba mít předem vytyčenou základní architekturu Balanced Scorecard, zřetelně stanovené procesy a metodické procedury a musí být určen plně informovaný řídicí tým.

V této fázi je důležité splnit výchozí body, které jsou pro tvorbu BSC důležité:

- 1) vytyčení základní kostry BSC,
- 2) mít dobře informovaný a namotivovaný řídicí tým, který je tvořen TOP managementem,
- 3) stanovené srozumitelné a zřetelné procesy a metodické procedury,
- 4) mít vytvořenou veškerou potřebnou dokumentaci pro tvorbu BSC, ta musí mít základ v dané strategii.

V této fázi se podniká těchto 5 kroků.

1. Upřesnění strategických cílů

K upřesnění strategických cílů je důležité přistupovat se značnou odpovědností, protože tyto cíle dále formulují směr, kterým se bude společnost následně ubírat. Pro zajištění spokojenosti vedení a vlastníků je potřeba volit takové cíle, které jsou realizovatelné (Neumaierová, 2005).

2. Propojení strategických cílů podle příčin a důsledků

V této fázi je třeba si definovat tzv. strategickou mapu, která nám znázorňuje pohled na vzájemnou závislost a předpokládané vazby mezi jednotlivými cíli. Znalost závislostí a souvislostí je klíčová pro pochopení strategií jednotlivých manažerů a vytváří prostor pro jejich vzájemnou spolupráci (Pavelková, Knápková, 2009).

3. Zvolení měřítek

Množství vhodných měřítek nám pomůže určit úspěšnost konkrétního cíle, každý jeden konkrétní cíl by měl mít nejméně jedno měřítko, ale obecně je doporučeno každému cíli zvolit nejméně dvě či tři měřítka (Grasseová, 2010).

4. Vytyčení cílových hodnot

Samotné vytyčení cílových hodnot je pro společnost velmi důležité. Avšak stanovení příliš vysokých cílových hodnot však může vést ke značné demotivaci a naopak stanovení nízkých cílů nepovede k požadovaným výsledným výkonům (Grasseová, 2010).

5. Schválení strategických iniciativ (Horváth a Partners, 2002).

Každá vytvořená iniciativa má vybrané konkrétní měřítko a zdroje potřebné k jejímu dosažení. Zároveň každá iniciativa by měla být věcně a časově vymezena (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Jádro BSC tvoří měřítka cílů, nicméně jako podstatu BSC je nutno pokládat strategické cíle. Je nutno chápat, že i ty nejlepší měřítka postrádají význam, jsou-li těmito měřítky strategické cíle, které jsou chybně popsány (Horváth, 2004).

Etapa IV: Postup při rozšíření BSC:

Některé společnosti preferují prvotní rozšíření BSC pomocí tzv. pilotního projektu, který spočívá v implementaci pouze na jedno oddělení a až poté na celou společnost (Horváth a Partners, 2002).

Fáze rozšíření Balanced Scorecard má za následek růst kvality strategického řízení v celé společnosti z důvodu propojení cílů, díky kterým se realizuje přenos strategických akcí a cílů z jednotek nadřazených do jednotek organizačně podřazených. Tímto způsobem se zajistí dosažení vytyčených strategických cílů, a to nejen společnosti jako celku, ale i jednotlivých částí společnosti (Horváth, 2004).

Zavádí-li se však BSC do společnosti, která má širokou organizační strukturu, jedná se o velmi náročný a zdlouhavý proces, ve kterém může nastat nejen mnoho rizikových situací, ale zejména také mnoho možností pro změnu (Horváth a Partners, 2002).

Etapa V: Zajištění plynulého nasazení BSC

Samotná implementace BSC nekončí určením strategických cílů, či ukazatelů, ale je potřeba, aby se samotný koncept BSC propojil s ostatními manažerskými systémy.

Je potřeba, aby se BSC propojilo s:

1. controllingem, který má na starosti monitorování strategických akcí,
2. strategickým a operativním plánováním,
3. se systémem reportingu,
4. se soustavou lidských zdrojů (Horváth, 2004).

Metoda BSC tedy může být chápána jako přínos pro společnost pouze v případě, je-li implementována správně (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

1.5 Překážky při implementaci BSC

Jako s každým zaváděním nového systému i se zaváděním metody Balanced Scorecard se vyskytují překážky, které toto zavádění ztíží. K nejčastějším se řadí:

- ve společnostech není soustavně prováděn benchmarking,
- strategie není komunikována v rámci celé společnosti,

- absence strategických map,
- podnik podceňuje podporu vedení,
- společnost nezapojuje své zaměstnance a externisty do tvorby BSC,
- společnost neaktualizuje BSC,
- přílišné komplikování celého modelu, které vede k administrativnímu zatížení (Bartoš, 2006).

1.6 Finanční analýza a k čemu slouží

Finanční analýza hraje nezbytnou část při tvorbě samotného konceptu BSC a je jí tedy věnována značná část této diplomové práce.

V současné době existuje široká škála možností, jak pojem finanční analýza definovat. Definice, která ve své podstatě popisuje finanční analýzu, říká, že finanční analýza představuje jakýsi systematický rozbor zjištěných dat, které se vyskytují především v účetních výkazech (Růčková, 2011).

Úspěšná společnost se v současné době takřka neobejde bez rozboru finanční situace pomocí finanční analýzy. Finanční analýza nepopisuje jen současný stav společnosti, ale zahrnuje v sobě minulost společnosti a svým výsledkem předpovídá budoucí finanční schopnost (Růčková, 2011).

1.6.1 Cíle a úloha finanční analýzy

Dle Kalouda (2016, s. 57) lze za obecný cíl FA považovat:

- a) posouzení finančního zdraví podniku dle známé rovnice, kde finanční zdraví společnosti je součet rentability a likvidity společnosti. Tento cíl však nelze považovat za jediný cíl, a proto je doplňován dalšími faktory,
- b) určení silných a slabých stránek společnosti,
- c) rozbor finanční situace nejen společnosti, ale i odvětví a státu,
- d) identifikace finanční tísně podniku, tj. situace, ve které má podnik takové problémy s likviditou, že je lze řešit pouze v činnostech společnosti nebo ve způsobu financování společnosti (Kalouda, 2016).

Z těchto cílů finanční analýzy lze podle Kalouda (2016, s. 58) určit **i úlohu FA**, která je:

- a) zlepšení výkonnosti podniku,
- b) maximalizování informačního využití dostupných datových základů,
- c) fungovat jako součást finančního řízení (Kalouda, 2016).

1.6.2 Výkaz zisku a ztráty (VZZ)

VZZ je písemný přehled o výnosech, nákladech a VH za určité období v minulosti. VZZ tedy zachycuje pohyb výnosů a nákladů společnosti, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. VZZ se zpracovává zpravidla v ročních či kratších intervalech (Růčková, 2011).

1.6.3 Cash flow

Pod pojmem cash flow neboli peněžní tok, si můžeme představit pohyb peněžních prostředků ve společnosti, tento pohyb může mít charakter příjmu, tedy být kladný, to znamená, že peněžní prostředky přitékají do společnosti, nebo charakter výdajů, tedy záporný, kdy peněžní prostředky odtékají ze společnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

1.6.4 Analýza rentability

Analýza rentability udává výnos vloženého kapitálu, přičemž vložený kapitál může mít různé podoby (Kalouda, 2015).

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Rovnice 1: Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje skutečnou míru zisku a zobrazuje tedy míru zhodnocení vlastního kapitálu. Ukazatel ROE dále ukazuje porovnání výkonnosti vlastního kapitálu a výnosnost cizího kapitálu (Marinič, 2009).

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Rentabilita celkových vložených aktiv udává návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, můžeme tedy říci, že se jedná o schopnost výdělečnosti vloženého kapitálu (Marinič, 2009).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 3: Rentabilita celkových vložených aktiv

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb (Ručková, 2015).

$$ROS = \frac{HV}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 4: Rentabilita tržeb

1.6.5 Analýza likvidity

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita společnosti je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“ (Ručková, 2015, s. 54)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita bývá často označována jako likvidita 1. stupně, představuje tedy to nejužší vymezení likvidity a můžeme tak říci, že do ní vstupují jen ty nejvíce likvidní položky rozvahy. Pro okamžitou likviditu platí doporučená výsledná hodnota v mezích 0,9-1,1 (Ručková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice 5: Okamžitá likvidita

Pohotov\acute{a} likvidita

Pohotov\acute{a} likvidita bývá často označov\acute{a}na jako likvidita 2. stupně, v této rovnici platí pravidlo, že čitatel by měl mít stejnou hodnotu jako jmenovatel, tedy ide\acute{a}ln\acute{i} poměr by byl 1:1. Pokud by společnost měla onen zmíněný poměr 1:1, znamenalo by to, že společnost je schopna se vyrovnat se svými závazky a nemusela by prodávat své zásoby. Čím vyšší je hodnota pohotov\acute{e} likvidity, tím vyšší je spokojenost věřitele, ale nebude mít tak kladný ohlas z pozice akcionářů a vedení společnosti, protože vysoký objem OA v podobě pohotov\acute{y}ch prost\text{ř}edků přináší malý, nebo žádný úrok (Růčková, 2015).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice 6: Pohotov\acute{a} likvidita

Běžná likvidita

Běžná likvidita bývá často označov\acute{a}na jako likvidita 3. stupně a ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Můžeme tedy říci, že běžná likvidita říká, jak by společnost byla schopná uspokojit své věřitele, kdyby veškerá OA proměnila na hotovost. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím lepší je zachování platební schopnosti společnosti. Výsledné hodnoty by měly být v rozmezí 1,5-2,5 (Růčková, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice 7: Běžná likvidita

1.6.6 Analýza aktivity

Analýza aktivity si klade za cíl změřit, jak úspěšný je management společnosti ve využívání aktiv (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Obratu celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv udává počet obrátek (tj. počet obratu aktiv) za daný časový interval, nejčastěji za rok. Je-li intenzita využívání aktiv společnosti nižší než počet obrátek celkových aktiv, který je vyjádřen jako oborový průměr, měla by společnost uvažovat o odprodeji aktiv nebo o snaze zvýšení tržeb (Sedláček, 2011).

$$\text{Obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 8: Obrat celkových aktiv

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv udává relativní vázanost stálých aktiv k ročním tržbám, tento ukazatel se snaží doporučit, zdá má pro společnost smysl pořizovat další produkční dlouhodobý majetek. Je-li výsledná hodnota nižší, než je průměr v oboru, dává to společnosti signál, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a zároveň to dává signál vedené společnosti, aby omezili případné investice (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Rovnice 9: Obrat stálých aktiv

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků ukazuje, jak dlouho společnost pozdržuje platbu faktur svým dodavatelům (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Rovnice 10: Doba obratu závazků

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát je každá položka zásob společnosti prodána a následně znovu naskladněna v průběhu roku (Sedláček, 2011).

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Rovnice 11: Obrat zásob

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, průměrný počet dnů, ve kterých jsou zásoby vázány do doby jejich spotřeby (materiály a suroviny) nebo do doby jejich prodeje (zásoby vlastní výroby) (Sedláček, 2011).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Tržby}{365}}$$

Rovnice 12: Doba obratu zásob

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává počet dnů, během kterých je inkaso peněz za denní tržby zadrženo ve formě pohledávek. Zároveň tato hodnota udává dobu, po kterou musí společnost čekat na inkaso plateb za již provedené tržby (Sedláček, 2011).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{\frac{Tržby}{360}}$$

Rovnice 13: Doba obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb (Kalouda, 2015).

$$Rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{Tržby}{Pohledávky}$$

Rovnice 14: Rychlost obratu pohledávek

1.6.7 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti porovnává vztah mezi zdroji cizími a vlastními. Cizí zdroje neboli zadluženost společnosti, nemusí mít vždy negativní vypovídající hodnotu (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Ukazatel věřitelského rizika (Celková zadluženost)

Ukazatel věřitelského rizika se zpravidla využívá k vyjádření celkového zadluženosti společnosti a udává poměr celkových závazků vůči celkovým aktivům (Růčková, 2015).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 15: Ukazatel věřitelského rizika

„Čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.“ (Růčková, 2015, s. 65)

Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhu udává, za kolik let by byla společnost schopna hradit své závazky, jestliže by její výkonnost byla stále shodná (Růčková, 2015).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cashflow}}$$

Rovnice 16: Doba splácení dluhů

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování určuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika (Růčková, 2015).

Tento ukazatel je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti a vyjadřuje proporci, ve které jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růčková, 2015).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 17: Koeficient samofinancování

Úrokové krytí

Úrokové krytí předkládá, kolikrát je zisk společnosti vyšší než její úroky. V podstatě ukazatel úrokového krytí sděluje, jestli je pro společnost dluhové zatížení ještě únosné a můžeme zde mluvit o tzv. „bezpečnostním polštáři pro věřitele“ (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Rovnice 18: Úrokové krytí

1.7 Situační analýza podniku

V této části mé diplomové práce se zaměříme na SLEPTE analýzu, Porterův model konkurenčního prostředí a model „7S“ firmy McKinsey a nakonec analýze SWOT.

1.7.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se zaměřuje na analýzu vnějšího okolí společnosti. Vnější okolí by mělo být společností sledováno důkladně, jelikož pouze analýzou vnějších podmínek je možné pochopit potřeby svých zákazníků a celkové změny v okolí. Z těchto podmětů by společnost měla vycházet při svém strategickém rozhodování.

Pro správné pochopení a vytvoření této analýzy je třeba vytvořit šest faktorů. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické (Mallya, 2007).

Sociální prostředí

Sociální prostředí vymezuje sociální faktory, které určují, jak budou lidé ochotni pracovat za daných sociálních podmínek. Tyto sociální faktory mají schopnost ovlivnit do značné míry nejen poptávku po zboží a službách, ale hlavně i její nabídku.

Významným faktorem sociálního prostředí je vzdělanost populace. Analyzujeme-li sociální prostředí, musíme brát v potaz také společenskou roli mužů a žen, heterogenitu společnosti a volný čas (Mallya, 2007).

Legislativní prostředí

Za hlavní faktor legislativního prostředí je považován stát, který definuje pravidla samotného podnikání pomocí zákonů, směrnic, vyhlášek či nařízení. Legislativní prostředí také zastřešuje daňovou politiku, občanský zákoník a mnoho dalších pro společnost důležitých prvků (Mallya, 2007).

Ekonomické prostředí

Analyzujeme-li ekonomické prostředí, zaměříme se na makroekonomické a mikroekonomické vlivy. Zvláště důležitá je zde míra ekonomického růstu, jenž přímo ovlivňuje úspěch společnosti. Jako významný prvek je zde nutné uvažovat i inflaci a míru daňového zatížení společnosti (Grassarová, Dubec, Řehák, 2012).

Politické prostředí

V rámci hodnocení politického prostředí se posuzuje zejména rovnováha politického systému, klíčové orgány, politické regulace či vnější vztahy s ostatními státy (Grassarová, Dubec, Řehák, 2012).

Technologické prostředí

V technologickém prostředí se musí zkoumat neustále se měnící technologie a celková změna trhu způsobena modernizací technologií a automatizací výrobních procesů ve společnosti. Často se zde také vyskytuje možnost nahradit stávající výrobek či službu substitutem (Grassarová, Dubec, Řehák, 2012).

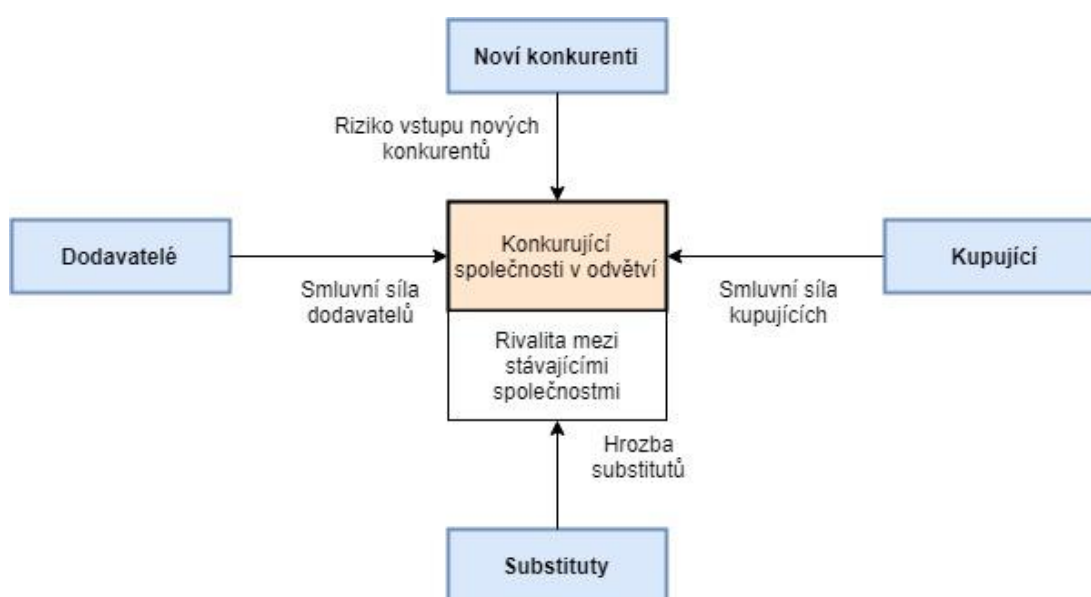
Ekologické prostředí

V současné době se toto prostředí dostává do nejvíce diskutovaného a často regulovaného segmentu. Management společnosti proto musí při svém rozhodování brát v potaz životní

prostředí, udržitelné zdroje, obnovitelné zdroje, či zpracování odpadků a recyklaci (Grassarová, Dubec, Řehák, 2012).

1.7.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Snažíme-li se analyzovat vnější prostředí společnosti, velice často se střetáváme s Porterovým modelem konkurenčního prostředí. Tato metoda spojuje pět faktorů, které mají na dané odvětví podnikání a na samou společnost zásadní vliv v jejím fungování. Určíme-li si tento model, můžeme odhalit rizika plynoucí nejen z podnikání v daném sektoru, ale i riziko postavení přímo konkrétní společnosti (Tyll, 2014).



Obr. 4: Porterova analýza pěti sil
(Vlastní zpracování dle Tyll, 2014)

Tržní síla dodavatelů i kupujících se projevuje ve schopnostech nastavit si obchodní podmínky (ceny, distribuce, objemy zakázek či jiné podmínky).

Jako cíl každé společnosti je nalézt tyto působící síly omezit či je zcela získat ve svůj prospěch.

Smluvní síla dodavatelů

Jako dodavatele musíme uvažovat všechny subjekty, které danou společnost zásobují (materiálem, polotovary, zbožím či službami) a zároveň hrají důležitou roli při zabezpečení plynulého chodu společnosti.

Uvažujeme-li fakt vyjednávací síly dodavatelů, obvykle se potkáme s jedním z těchto důvodů:

- omezený počet a vysoký stupeň koncentrace dodavatelů (tzv. monopolní síla),
- vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli,
- vysoké náklady na využívání substitutů,
- možnost vynechání společnosti, jako dodavatele ke konečnému zákazníkovi,
- specializovaný produkt, který nelze nahradit (Zamazalová, 2010).

Smluvní síla kupujících

Jako kupujícího musíme uvažovat jakýkoliv subjekt, který je v přímém vztahu se společností, kterou zkoumáme. Ne vždy uvažujeme pouze konečného zákazníka, ale i prostředníky či prodejce (Bartes, 2009).

Vyjednávací síla kupujících často vychází z těchto faktů:

- omezený počet koncentrace a jejich vysoký stupeň (tzv. monopolní síla),
- nízké náklady na přechod k jiným dodavatelům,
- schopnost daného kupujícího vynechat své dodavatele a nakoupit přímo od primárního výrobce,
- dobrá informovanost kupujících o ostatních možných nabídkách na trhu (Bartes, 2009).

Hrozba substitutů

Za substitut lze považovat, službu či produkt, který plní stejnou funkci jako produkt původní a zákazník tak může svoji spotřebu zaměňovat jiným produktem či službou. Chceme-li nějakým způsobem vyjádřit velikost hrozby substitutů, musíme si položit otázky z pohledu zákazníka.

- 1) Má zákazník nějakou možnost nahradit náš produkt jiným substitutem?
- 2) Jaká je cenová elasticita poptávky po naší produkci?
- 3) Jaké náklady by zákazník měl, kdyby chtěl přejít na substituční výrobek (Bartes, 2009).

Riziko vstupu nových konkurentů

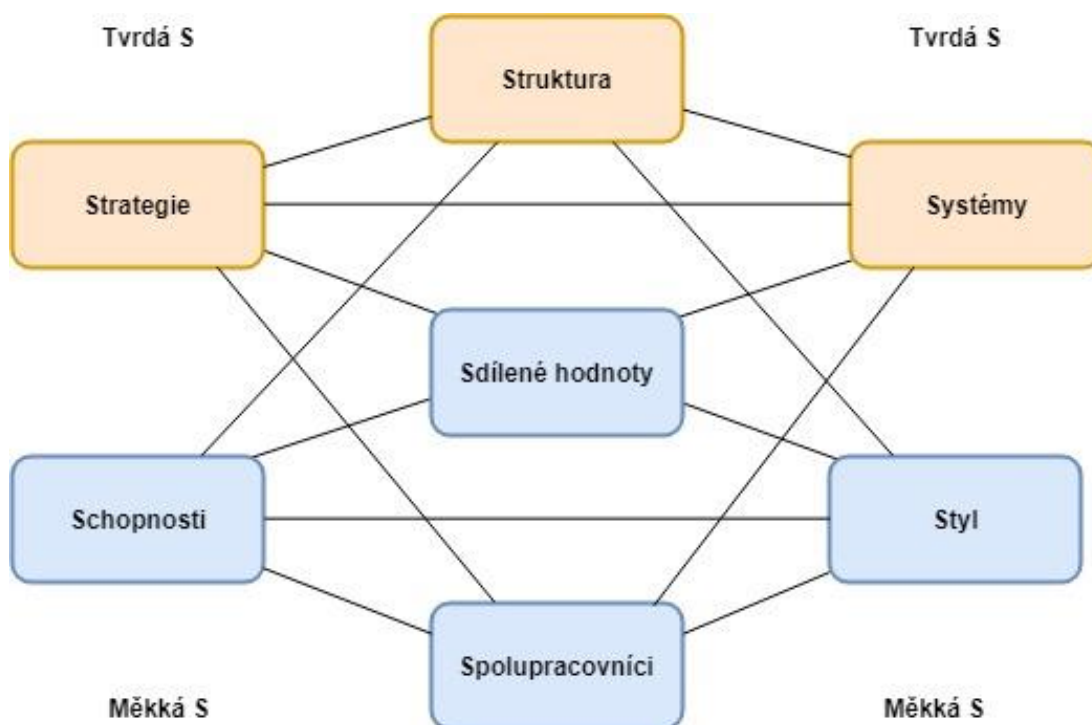
Samotné riziko vstupu nových konkurentů je přímo úměrné atraktivitě daného segmentu podnikání. Atraktivita segmentu podnikání je dána především, jsou-li vysoké marže, není-li vysoká konkurence, nebo jsou nízké bariéry vstupu.

Samotná analýza této části Porterovy analýzy by se měla zaměřit na rizika, která by se mohla vstupem nových konkurentů objevit.

Můžeme však říci, že společnosti se mohou tomuto riziku bránit především zaměřením se na svého zákazníka, je-li takový zákazník spokojený s poskytovanými službami, má nižší tendenci v hledání nových možností dodávek (Zamazalová, 2010).

1.7.3 Model „7S“ firmy McKinsey

Model „7S“ byl vytvořen v sedmdesátých letech s cílem poskytnutí manažerům pochopení toho, jaké spletnosti jsou spojovány s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že je třeba při účinné realizaci brát v potaz veškeré faktory v něm najednou. Název tohoto modelu je odvozen od sedmi faktorů, kterými je tvořen a jejichž názvy začínají v anglickém jazyce písmenem „S“ (Zamazalová, 2010).



Obr. 5: Model „7S“ firmy McKinsey
(Vlastní zpracování dle Zamazalová, 2010, s. 80)

Tři horní faktory tohoto modelu, viz Obr. 3, jsou tzv. „tvrdá 3S“. Faktory, které jsou na spodní části modelu (označené modrou barvou), jsou označovány jako „měkká 7S“.

Strategie

Faktor strategie vyjadřuje způsob, jakým společnost zajišťuje dosažení předem vytyčených vizí a také zobrazuje hrozby a příležitosti, které jsou spojeny s daným podnikatelským odvětvím. Ukazuje způsob, jakým společnost udržuje svoji konkurenční výhodu (Hroník, 2008).

Struktura

Pod faktor struktury je začleněna obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti mezi podnikatelskými jednotkami, sdílené informace a další (Zamazalová, 2010).

Systémy

Faktor systémů se zaměřuje na formální a neformální procesy, které slouží k řízení denních aktivit v dané společnosti. Zahrnují se sem například manažerské informační systémy, komunikační systémy (Veber, 2009).

Spolupracovníci

Do faktoru spolupracovníků spadají lidské zdroje, jejich školení a rozvoj a vzájemné poměry mezi nimi. Zároveň sem patří i specializace jednotlivých zaměstnanců, najímání nových zaměstnanců či jejich motivace (Hroník, 2008).

Schopnosti

Za faktor schopnosti je považována profesní znalost a kompetence vně společnosti. Určují se zde nejsilnější přednosti společnosti, včetně potenciálů a způsobu jejich stálého zlepšování (Veber, 2009).

Styl

Stylem lze chápat přístup vrcholového managementu k řízení a řešení nastalých problémů. Obvykle se zde uvažuje jeden ze tří typů: Autokratický, Demokratický, Laissez-faire (Veber, 2009).

Sdílené hodnoty

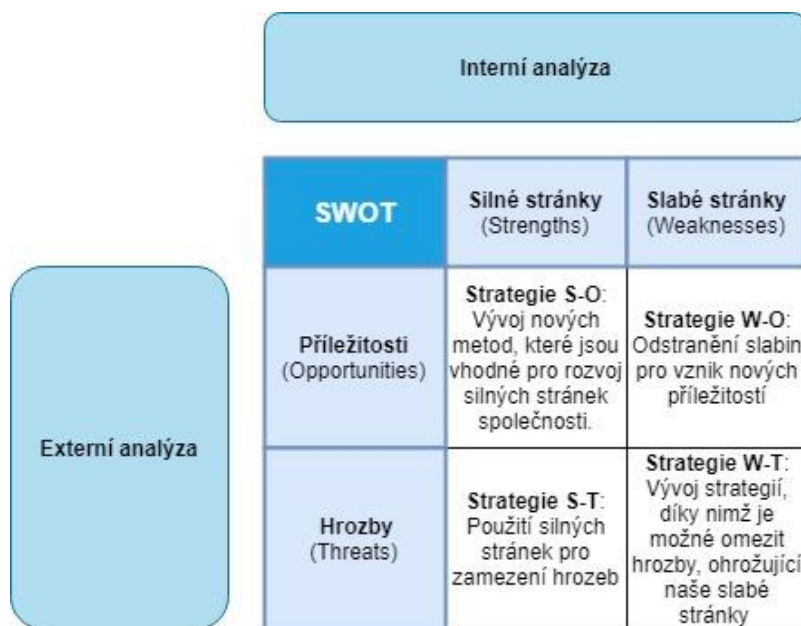
Pod faktor sdílených hodnot zapadá podniková struktura a celkově etika dané společnosti. Definují se zde základní hodnoty společnosti, úroveň podnikové kultury či znalost vize společnosti mezi zaměstnanci (Zamazalová, 2010).

1.7.4 SWOT analýza

Analýza SWOT nám ukazuje odlišný způsob hodnocení společnosti. Tato analýza se zaměřuje na analýzu silných a slabých stránek společnosti a zároveň na analýzu příležitostí a hrozeb pro danou společnost (Korecký, Trkovský, 2011).

Je pochopitelné a očekávané, že tyto faktory, které vstupují do SWOT analýzy, se budou lišit případ od případu a budou ovlivněné typem odvětví v jaké společnost podniká, ale i životní fází, ve které se nachází (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Tato metoda se používá pro stanovení pozice společnosti či jejího podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a zároveň slouží jako odhad dalšího vývoje a formulování strategie. Mluvíme-li o identifikaci možných rizik, je tato metoda spíše pomocná, ale umožňuje nám odhalit jiná rizika, které mohou ostatním analýzám uniknout (Blažková, 2007).



Obr. 6: SWOT analýza
(Vlastní zpracování dle Korecký, Trkovský, 2011, 219)

Hodnotíme-li vzniklé kombinace vnitřních a vnějších faktorů a uvažujeme přitom odvětví podnikání dané společnosti, můžeme zvolit různé přístupy k samotné analýze.

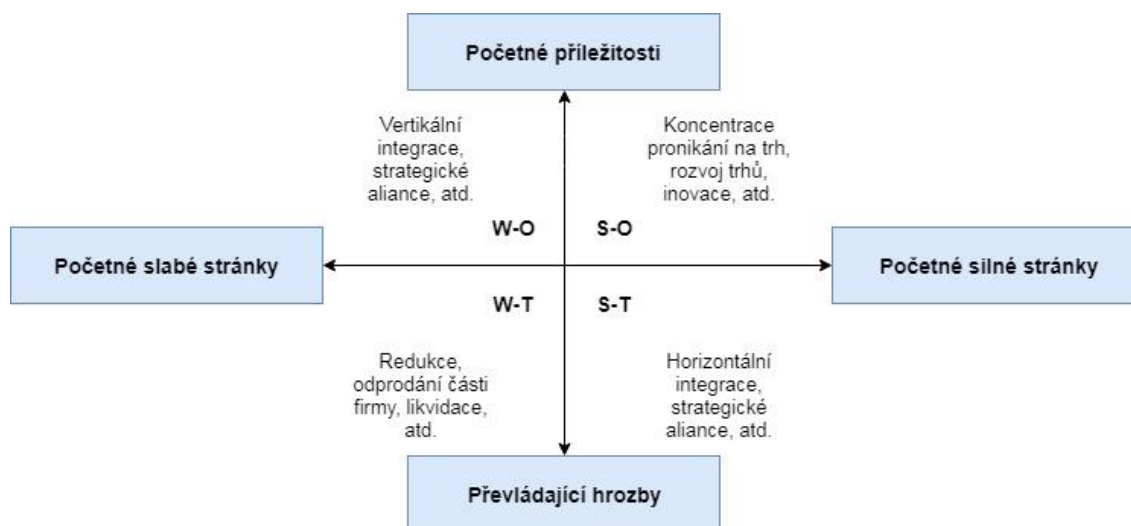
Strategie S-O: Využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.

Strategie W-O: Snaha o eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí z okolí.

Strategie S-T: Využití silných stránek k eliminaci hrozeb.

Strategie W-T: Snaha o vyřešení znepokojivého stavu i za cenu likvidace části organizace (Blažková, 2007).

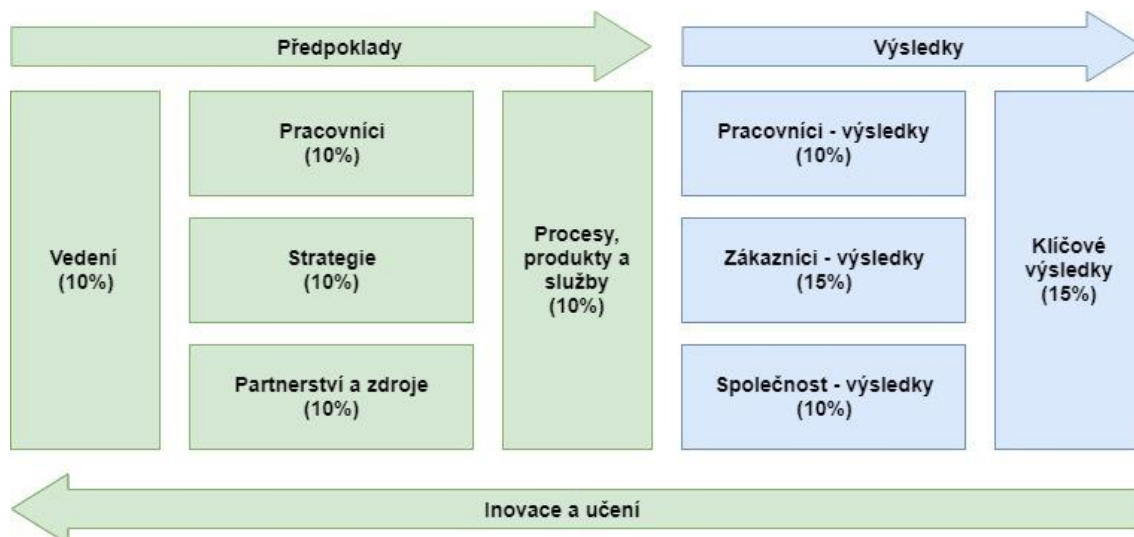
Tyto strategie, či jejich vzájemná kombinace poté může být využita při sestavování strategie budoucího chování společnosti či její části. Možnosti využití znázorňuje následující obrázek:



Obr. 7: Možnosti využití metody SWOT
(Vlastní zpracování dle Veber, 2009, s. 535).

1.8 Model Excellence EFQM

Model EFQM jako takový vychází z dříve používaného přístupu Total Quality Management (TQM), který se zabývá řízením kvality společnosti ve vše jejich životních etapách. Při samotné tvorbě tohoto modelu se využívá sebehodnocení, které se soustředí na veškeré oblasti činnosti dané společnosti. Tento model zohledňuje faktor času a růst společnosti (Hálek, 2016).



Obr. 8: EFQM

(Vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 37)

Vedení

Kritérium Vedení se zaměřuje na hodnocení a zkoumání potenciálu managementu společnosti. Zejména se zaměřuje na schopnost rozvíjet a následně naplňovat vize, mise a hodnoty, které zajišťují dlouhodobé úspěchy společnosti. Dále se dívá na to, jak vedoucí podporují inovační procesy, jež si kladou za cíl neustále zlepšování systému řízení při účasti všech pracovníků a nakolik vedení spolupracuje se zástupci společnosti, partnery a zákazníky. Zařazujeme zde i motivaci pracovníků a jejich iniciativu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Politika a strategie

Kritérium politiky a strategie hodnotí schopnost managementu společnosti implementovat vizi společnosti pomocí soustředění strategie na zájmy zainteresovaných stran (Bartes, 2004).

Lidské zdroje

Kritérium lidských zdrojů hodnotí lidské zdroje jako takové, jejich řízení, péči a rozvoj zkušeností a znalostí zaměstnanců. Toto kritérium je považováno jako klíčové pro naplňování vizí a firemní strategie (Bartoš, 2006).

Zdroje a partnerství

Toto kritérium se zaměřuje na to, jak společnost dokáže naplňovat své vztahy s partnery a jak dokáže v jejich součinnosti plnit své strategické plány (Bartoš, 2006).

Procesy

Kritérium procesů se zaměřuje primárně na hodnocení řízení samotných procesů. Klíčovou roli zde hraje důraz na zákazníky a všechny skupiny, které se na tom podílejí (Bartoš, 2006).

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Kritérium výsledků vzhledem k zákazníkům hodnotí dosažené výsledky v oblasti zákazníků. K hodnocení využívá loajalitu či spokojenost svých zákazníků (Bartes, 2004).

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Kritérium vzhledem k zaměstnancům se zaměřuje na to, jak samotní zaměstnanci pohlíží na danou společnost. Jak jsou jednotliví zaměstnanci motivováni k práci, jak jsou spokojeni na pracovišti a jaká je jejich výkonnost (Bartes, 2004).

Výsledky ve vztahu ke společnosti

Toto kritérium se zaměřuje na společenskou odpovědnost vůči okolí. Jaké vztahy má společnost vůči občanům daného regionu, jak se zapojuje do ochrany životního prostředí, či přispívá zdejším spolkům (Bartoš, 2006).

Klíčové výsledky výkonnosti

Klíčové výsledky výkonnosti jsou především výsledky ekonomické výkonnosti, ale také například tržní podíl společnosti (Bartes, 2004).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti CZECH HYDRO, s.r.o.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název: Czech Hydro, s.r.o.

Sídlo společnosti: náměstí Míru 62/39, Město, 568 02 Svitavy

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 30 200 000 Kč

Společnost vlastní a provozuje 11 vodních elektráren a je největším soukromým výrobcem elektřiny pomocí vodní energie v České republice. Produkci zajišťuje prostřednictvím 11 malých elektráren (MVE):

- | | |
|------------|---------------|
| • Kružberk | • Háj |
| • Kroměříž | • Hradištko |
| • Meziboří | • Kostomlátky |
| • Seč | • Mějevice |
| • Modřany | • Mostiště |
| • Smiřice | |

Celkový instalovaný výkon všech provozovaných elektráren je 33,251 MW.

Předmět podnikání:

- výroba elektřiny
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Vlastnická struktura společnosti

Osoby podílející se 10 a více procenty na základním kapitálu:

- JK HoldingCZ, s.r.o., která se podílí 100 % na vlastnictví

Členové statutárního orgánu:

- JUDr. Jiří Krušina
- Ing. Jaroslav Krušina
- Jakub Krušina

2.2 Hierarchie společnosti

Hierarchie společnosti se skládá z jednotlivých oddělení a každé oddělení má na starosti určitou část společnosti.

2.3 Historie společnosti

Historie společnosti jako takové sahá do roku 1993, kdy společnost podnikala pod názvem TERRESTRA, s.r.o.

Roku 2001 byla společnost transformována a změnila název na ENERGO-PRO Czech, s.r.o. a patřila pod společnost ENERGO-PRO, a.s., která zastřešovala podnikání v Bulharsku, Gruzii, Turecku a České republice.

Do roku 2004 působila společnost ENERGO-PRO Czech, s.r.o. pouze jako vlastník vodních elektráren, které samostatně neprovozovala a pronajímala je společnosti ENERGO-PRO, a.s.

Společnosti ENERGO-PRO Czech, s.r.o. byla roku 2004 udělena licence a společnost se tak mohla stát provozovatelem jedenácti malých vodních elektráren (MVE), které jsou rozmístěné po celém území České republiky. Tato licence je vydávána Energetickým regulačním úřadem na dobu 25 let.

Současná podoba společnosti

Hlavním zaměřením společnosti je provoz MVE sloužících k výrobě elektrické energie a následný prodej takto vyrobené energie distribučním společenstvem.

Výrobou a samostatným provozem těchto vodních elektráren se společnost řadí k výrobcům ekologicky čisté energie a přispívá ke zkvalitnění energetického hospodářství České republiky.

Hlavním příjmem společnosti je příjem za prodej elektrické energie, tento prodej je založen na dohodnuté smlouvě s odběrateli a provozovateli distribučních sítí. Společnost jako taková má jistotu, že veškerá vyrobená elektřina bude vykoupena díky ustanovení, kterým jsou distribuční sítě v České republice povinny vykupovat veškerou elektřinu z obnovitelných zdrojů.

Dne 12. 2. 2016 došlo k jisté obměně a společnost získala aktuální název Czech Hydro, s.r.o., do té doby společnost figurovala pod názvem ENERGO-PRO Czech, s.r.o.

Budoucí zaměření společnosti

Společnost Czech Hydro, s.r.o. hodlá v následujících letech provést nezbytné rekonstrukce a modernizace jednotlivých elektráren, které jsou velmi finančně a časově náročné, běžné náklady na tyto rekonstrukce se pohybují ve stovkách milionu korun.

Plány do budoucna dále obsahují rozvoj společnosti ať už o nákup nových elektráren, či stavbu zcela nových v České republice a okolních státech.

2.4 Přehled investiční nákladů společnosti

Investiční náklady společnosti CZECH HYDRO s.r.o., zmíněné v Tab. 1, byly využity k rekonstrukcím často zastaralých vodních elektráren, či plánovaným/neplánovaným opravám na jednotlivých elektrárnách. Investiční náklady v Tab. 1 jsou včetně přijatých dotací.

Tab. 1: Investiční náklady

(Vlastní zpracování dle osobní konzultace s vedením společnosti)

Investiční náklady		
Rok	Cíl investice	Investiční náklady
2011	MVE Seč	145 456 000 Kč
2011	MVE Měřejovice	722 464 000 Kč
2012	MVE Smiřice	102 107 000 Kč
2013	MVE Modřany	28 600 000 Kč
2013	MVE Kroměříž	7 562 743 Kč
2014	MVE Modřany	35 147 403 Kč
2015	MVE Kostomlátky	175 600 Kč
2016	MVE Háj	19 200 000 Kč
2016	MVE Mostiště	32 932 500 Kč
2017	MVE Kroměříž	375 028 Kč
2017	MVE Modřany	1 610 281 Kč

Jednotlivé investiční náklady jsou diametrálně odlišné, je to převážně z nákladové potřeby jednotlivých investic. Menší vodní elektrárny (MVE) vyžadují často nižší částky na rekonstrukci, nebo opravení určitého poškození. I přesto jsou téměř veškeré investice v řádech nejméně desítek miliónu korun a často šplhají ke stovkám milionu korun. Z tohoto důvodu je nezbytné mít tyto investice promyšlené a naplánované do nejmenšího detailu Často samotnému provedení předchází roky příprav.

V celkových investičních nákladech v Tab. 2 jsou zahrnuty výdaje na pořízení staveb, pozemků, technologie a náklady související s rekonstrukcí MVE. Od celkových investičních nákladů jsou odečteny přijaté dotace.

Tab. 2: Celkové investiční náklady bez dotací
(Vlastní zpracování dle osobní konzultace s vedením společnosti)

Rok	Celkové investiční náklady
2011	867 920 000 Kč
2012	102 107 000 Kč
2013	36 162 743 Kč
2014	35 147 403 Kč
2015	175 600 Kč
2016	52 132 500 Kč
2017	1 985 309 Kč

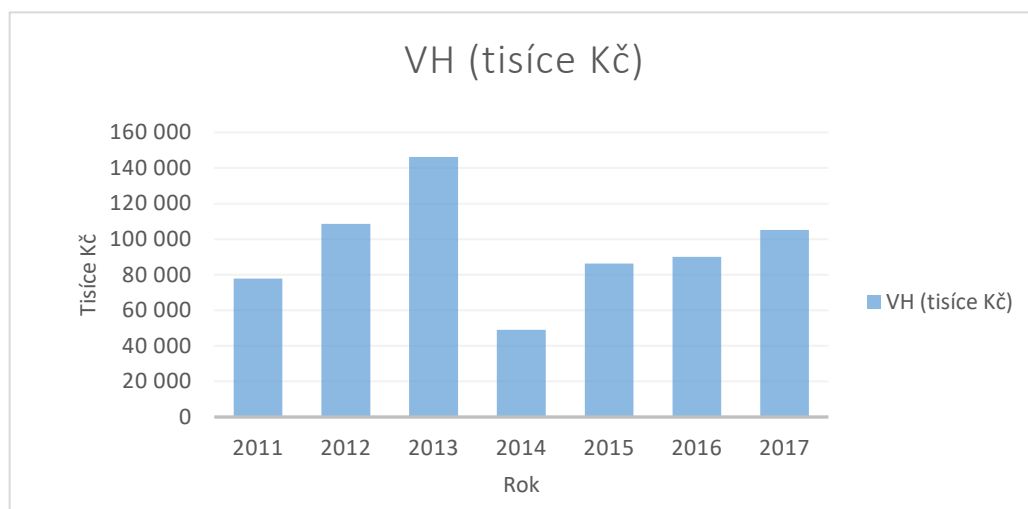
Z celkových investičních nákladů si dle Tab. 2 můžeme všimnout, že mnohdy částky v jednotlivých letech jsou značně nižší, než v Tab. 1. Tento fakt je způsoben tím, že Tab. 2 odkazuje investiční náklady, které jsou očištěné o přijaté dotace. Společnost CZECH HYDRO s.r.o. se zaměřuje na ekologickou výrobu elektrické energie, tím pádem se jí naskytuje mnoho možností k získání dotací na jednotlivé investice.

Nicméně je nutné podotknout, že získané dotace jsou téměř vždy doprovázené absurdními a velmi obtížnými podmínkami, které je nezbytné splnit pro úspěšné získání dotace.

2.5 Analýza ekonomických ukazatelů

V této části diplomové práce se zaměříme na vyhodnocení finančního zdraví společnosti. Toto vyhodnocení, či zhodnocení bude provedeno pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Data, která budou čerpána z účetních uzávěrek, budou za období 2011-2017, tedy za uplynulých 7 let, rok 2018 nebude brán v potaz, jelikož v době tvorby této práce nebyly potřebná data dostupná.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů



Graf 1: Výsledek hospodaření společnosti
(Vlastní zpracování)

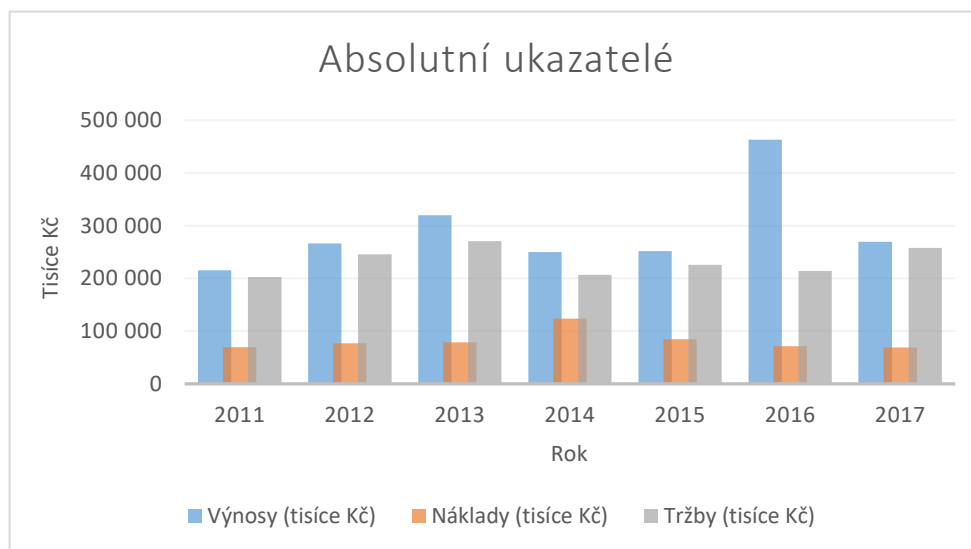
Dle Grafu 1 můžeme vidět, že společnost má značně kolísavý trend ve výsledku hospodaření za jednotlivé roky, nicméně si lze všimnout, že společnost byla schopna za celé zkoumané období vytvářet kladné hodnoty a můžeme tedy říci, že se jí daří vytvářet zisk. Z grafu si můžeme všimnout, že nejnižší výsledek hospodaření nastal v roce 2014, kdy společnost vynaložila rekordní náklady, na které se zaměříme později.

Tab. 3: Absolutní ukazatele
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy (tisíce Kč)	215 663	266 423	320 078	250 116	251 994	462 913	269 661
Náklady (tisíce Kč)	69 942	76 806	78 549	123 973	84 744	71 482	69 281
Tržby (tisíce Kč)	202 886	245 611	270 760	206 658	225 736	213 968	257 987
VH (tisíce Kč)	77 852	108 537	146 190	48 994	86 182	90 041	105 139

Z tabulky číslo 3, ve které jsem zaměřil na výpočet absolutních ukazatelů, lze vyčíst, že ve zkoumaném období společnost dosahovala nejvyšších tržeb v roce 2013, kdy tržby překročily 270 milionu Kč. Tento rok byl výjimečný hlavně kvůli příznivému stavu hladin řek a tím způsobenou zvýšenou výrobou energie. Naopak nejvyšší náklady

společnost vynaložila jednoznačně v roce 2014, kdy se musela potýkat s řadou opravou, které byly způsobeny záplavami z roku 2013/2014.



Graf 2: Výnosy, náklady a tržby společnosti
(Vlastní zpracování)

Z Grafu 2 lze vyčíst, že společnost dosahuje každoročně vyšších výnosů nežli činní jejich náklady, tento fakt je považován za značně uspokojivý. Dále lze vyčíst, že ve všech zkoumaných letech jsou výsledky takřka podobné, výjimku tvoří rok 2016, kdy společnost dosáhla rekordních výnosů, díky vyjednané vyšší ceně za vyrobenou elektřinu.

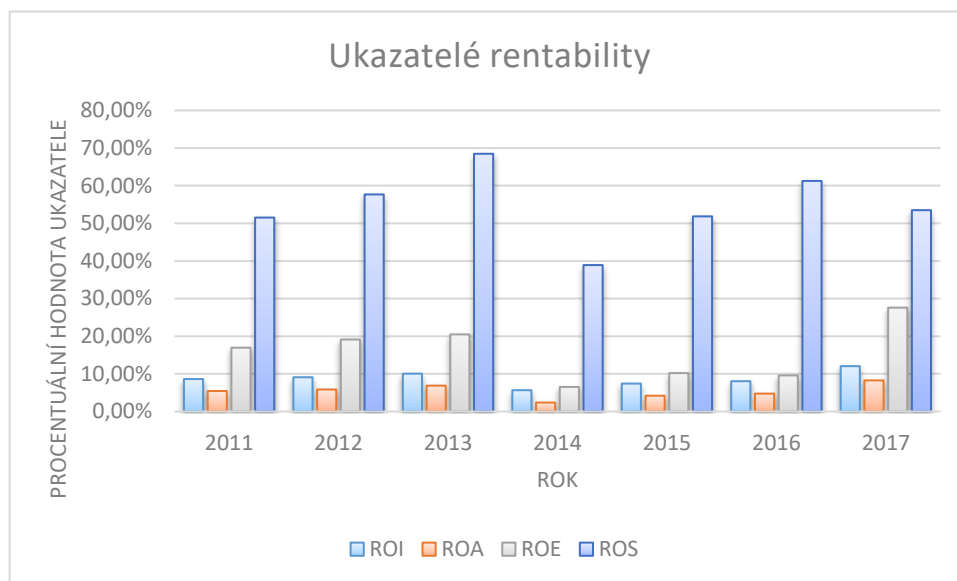
Na druhou stranu lze také říci, že z hlediska nákladů byl pro společnost nejlepší rok 2017, kdy společnost neměla žádné neočekávané náklady a zároveň se nepouštěla do rozsáhlejších oprav.

2.5.2 Analýza rentability

Analýza rentability se provádí napříč všemi společnostmi, jelikož její vypovídající hodnota poměřuje zisk, který byl získán za danou podnikatelskou činnost a porovnává ho s výší zdrojů, které byly k danému zisku využity.

Tab. 4: Analýza rentability
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROI	8,62%	9,10%	10,05%	5,66%	7,41%	8,05%	12,05%
ROA	5,45%	5,85%	6,87%	2,37%	4,19%	4,75%	8,26%
ROE	16,96%	19,13%	20,48%	6,52%	10,20%	9,59%	27,59%
ROS	51,53%	57,68%	68,48%	38,91%	51,85%	61,27%	53,50%



Graf 3: Ukazatelé rentability
(Vlastní zpracování)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – ukazatel investovaného kapitálu je značně využíván k hodnocení společnosti z investičního hlediska, protože nám udává, kolik vloženého kapitálu se společnosti vrátí v tržbách, společnost zde dosahuje poměrně uspokojivých hodnot.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – tento ukazatel nám ukazuje, s jakou efektivností využívá společnost svůj majetek a zároveň zde nehraje roli, zda k tomu využívá vlastní či cizí majetek. Dle grafu 3 a tabulky lze jasně říci, že tento ukazatel měl až do roku 2016 klesající trend, poté došlo k značnému nárůstu. Oborově doporučená hodnota pro tento ukazatel je okolo 9%, k této hodnotě se společnost začala přibližovat až v roce 2017.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do samotné společnosti vložili vlastníci. Obecně zde lze říci, že čím vyšších hodnot tento ukazatel

nabývá, tím lépe. Až na roky 2014 a 2016 společnost dosahovala výsledků v desítkách procent, což je výsledek, který vlastníky společnosti může uspokojit.

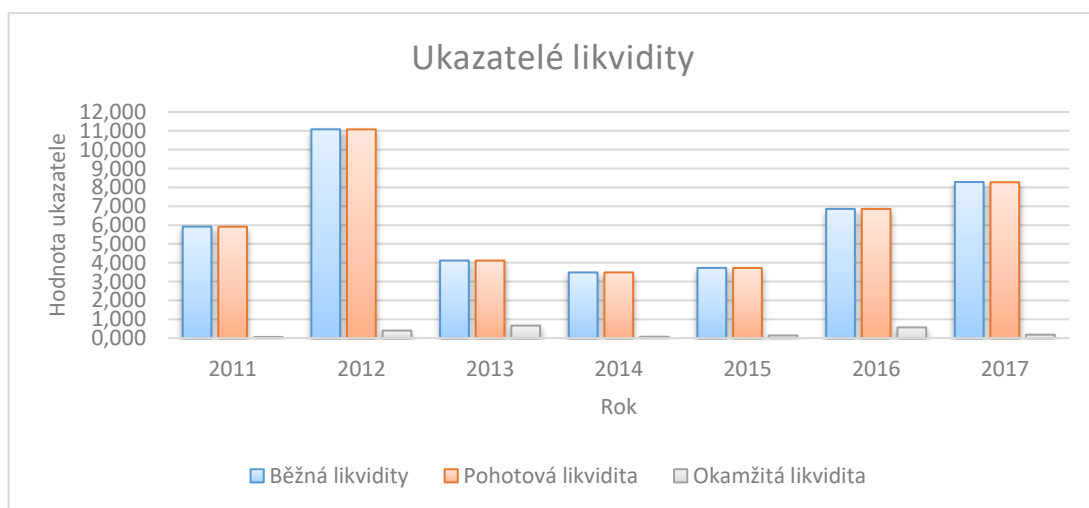
Rentabilita tržeb (ROS) – tento ukazatel říká, kolik korun zisku náleží jedné koruně celkových tržeb, zde společnost dosahuje abnormálně dobrých výsledků každý zkoumaný rok.

2.5.3 Analýza likvidity

Likvidita představuje schopnost společnosti přeměnit svůj majetek na prostředky, které lze využít na úhradu závazků.

Tab. 5: Analýza likvidity
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	5,917	11,081	4,116	3,485	3,725	6,858	8,284
Pohotová likvidita	5,913	11,077	4,115	3,484	3,723	6,856	8,270
Okamžitá likvidita	0,060	0,399	0,663	0,072	0,140	0,566	0,180



Graf 4: Ukazatelé likvidity
(Vlastní zpracování)

Běžná likvidita – doporučené oborové hodnoty pro zdravou společnost se pohybují mezi 2-3. K těmto hodnotám se společnost přibližuje pouze v letech 2014 a 2015. Nicméně čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím je riziko platební neschopnosti vyšší. Společnost ve většině letech dokazuje značně vyšší hodnoty, to je způsobené vysokými hodnotami aktiv v majetku společnosti.

Pohotová likvidita – tento ukazatel je na rozdíl od ukazatele běžné likvidity očištěn od zásob, které společnost vlastní. Z výsledků je patrné že společnost nedisponuje značným množstvím zásob. Doporučená oborová hodnota by měla být v rozmezí 1-1,5, k těmto hodnotám se naše výpočty nepřibližují ani v jediném zkoumaném roce.

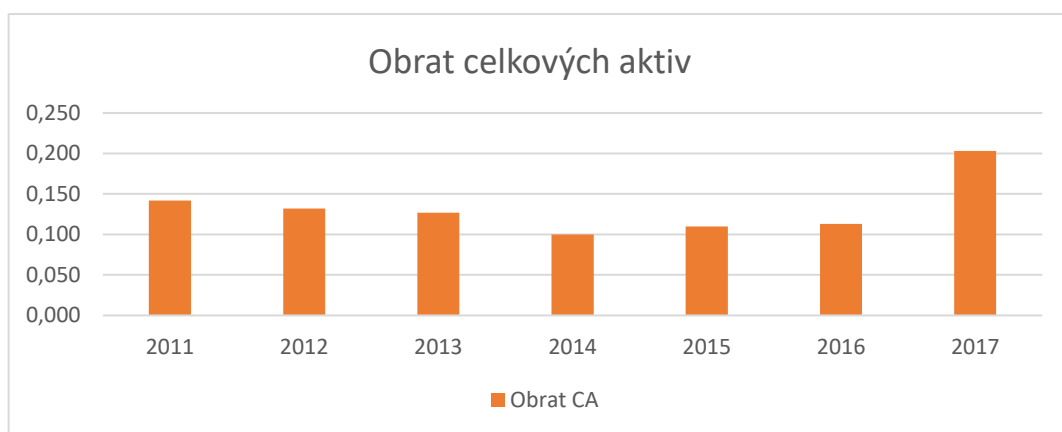
Okamžitá likvidita – tato likvidita ukazuje schopnost hradit právě splatné závazky. I v tomto ukazateli se ukazuje značně odlišný trend napříč jednotlivými roky, obecně se za doporučenou hodnotu uvádí 0,2. Ve většině let by tak společnost nebyla schopna zaplatit své závazky za využití finančních prostředků, které má k dispozici.

2.5.4 Analýza aktivity

Analýza aktiv nám ukazuje, jak efektivně společnost nakládá se svými aktivy.

Tab. 6: Obrat celkových aktiv
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat CA	0,142	0,132	0,127	0,100	0,110	0,113	0,203

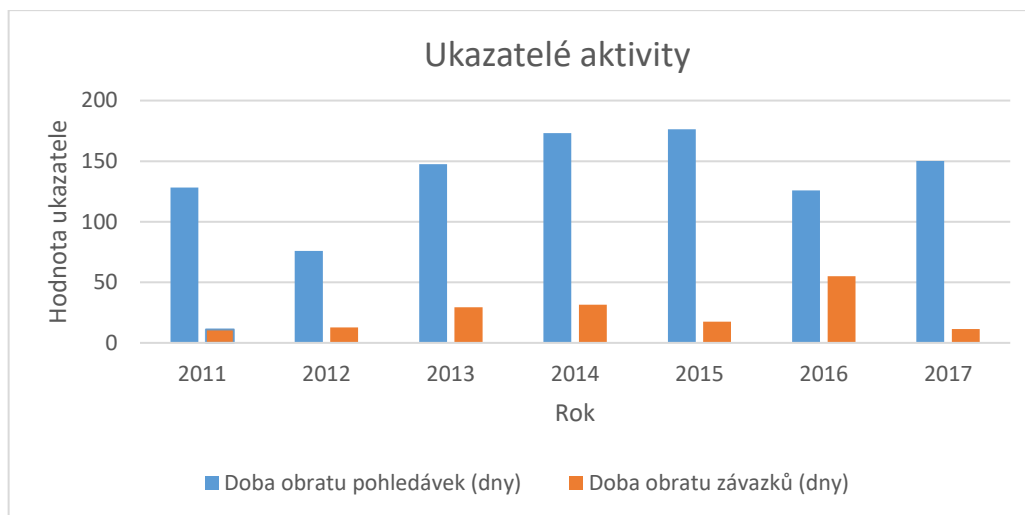


Graf 5: Obrat celkových aktiv
(Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv (CA) – tento ukazatel se zaměřuje na množství obratu celkových aktiv za určité časové období, zpravidla 1 rok. Doporučené oborové hodnoty se u tohoto ukazatele pohybují v rozmezí 1,6-3. Z toho je patrné že společnost se nachází pod těmito hodnotami téměř každý zkoumaný rok, výjimku zde tvoří rok 2017. Společnosti se tak snižují výsledky hospodaření z důvodu vynaložených nákladů aktiv.

Tab. 7: Ukazatelé aktivity
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek (dny)	128,198	75,837	147,501	173,088	176,409	125,839	150,107
Doba obratu závazků (dny)	11,079	12,616	29,438	31,560	17,477	54,917	11,313



Graf 6: Ukazatelé aktivity
(Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek – tento ukazatel nám ukazuje dobu, vyjádřenou ve dnech, ve které jsou peněžní prostředky vázány v pohledávkách. Obecně lze tedy říci, že tento ukazatel by měl nabývat nejnižších hodnot, což se u této společnosti neděje. Nicméně tento fakt je způsoben tím, že odběratelé platí své závazky se značným prodlením.

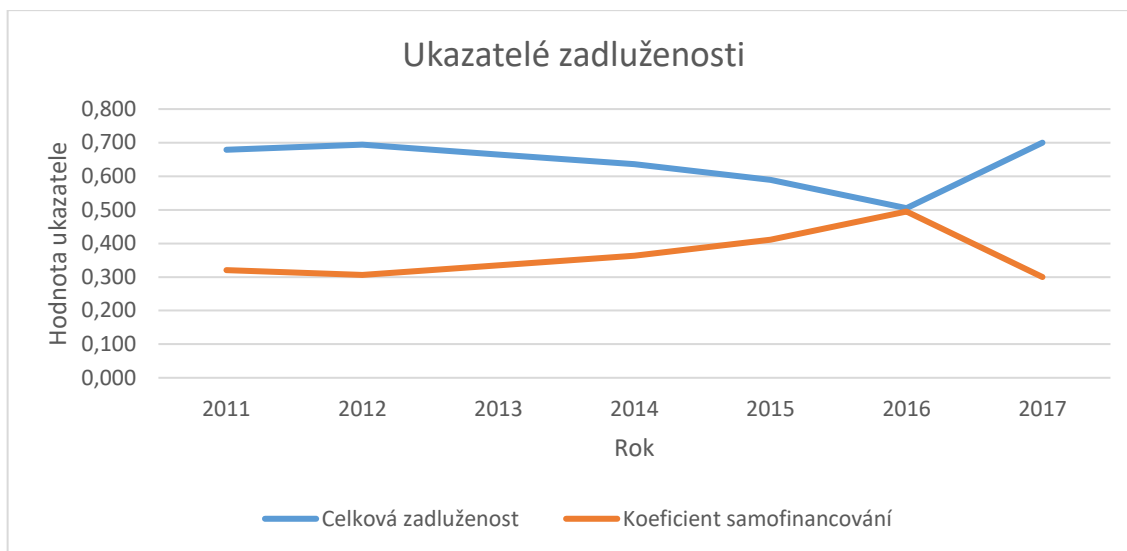
Doba obratu závazků – tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle společnost hradí své závazky vůči ostatním stranám. Zde je patrné, že společnost platí svým dodavatelům v poměrně krátkém čase.

2.5.5 Analýza zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti ukazují vztah mezi cizími zdroji společnosti a vlastním kapitálem. Obecně však zadluženost nemůžeme chápat jako negativní jev. Růst zadluženosti může znamenat růst rentability.

Tab. 8: Analýza zadluženosti
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	68%	69%	67%	64%	59%	51%	70%
Koeficient samofinancování	32%	31%	34%	36%	41%	50%	30%



Graf 7: Ukazatelé zadluženosti
(Vlastní zpracování)

Celková zadluženost – tento ukazatel nám ukazuje podíl cizího kapitálu při financování společnosti. Obecně se doporučené hodnoty pohybují dle 30-60%, dle oboru daného podnikání. Společnost ve většině zkoumaných let nesplňuje toto doporučení, z grafu je však patrné že zadluženost měla klesající trend až do roku 2016, kdy došlo k nárůstu zadluženosti společnosti. Můžeme také říci, že společnost je ve všech letech financována za využití převážně cizího majetku.

Koeficient samofinancování – na druhé straně stojí koeficient samofinancování, který ukazuje, do jaké míry je společnost financována za využití vlastních prostředků. Zde byl trend až do roku 2016 příznivě rostoucí.

2.6 Situační analýza podniku

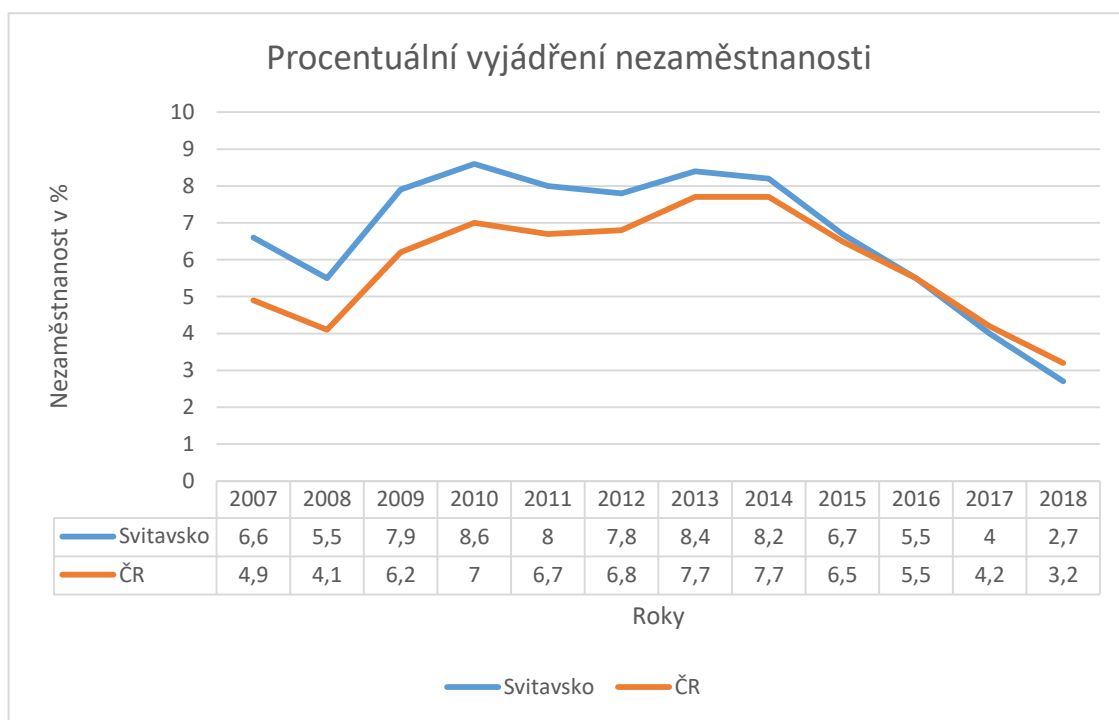
Tato část diplomové práce se zaměřuje na SLEPTE analýzu, Porterův model konkurenčních prostředí, model „7S“ a následně komplexní analýzu SWOT.

2.6.1 SLEPTE analýza

Analýza SLEPT je využívána u faktorů, u kterých předpokládáme, že v budoucím období ovlivní danou společnost.

Sociální faktory

Za sociální faktor lze považovat nízkou nezaměstnanost v regionu Svitavsko, kde společnost Czech Hydro s.r.o. sídlí. Společnost si jako své zaměstnanec vybírá pouze kandidáty, kteří mají bohaté zkušenosti a rozumí dané problematice. Je zde kladen veliký důraz na neustále vzdělávání, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.



Graf 8: Porovnání nezaměstnaností
(Vlastní zpracování)

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou v České republice velice diskutabilní. Mnoho zákonů a vládních nařízení je často obměňováno a dochází tak k neustále se měnícím situacím, na které společnost připravuje své zaměstnance prostřednictvím školení.

Nicméně každý provozovatel MVE, včetně těch nejmenších (za ty se považují elektrárny vyrábějící do 10kW) musí ke své výrobě získat licenci pro výrobu a řídit se dle energetického zákona. Jelikož se jedná o výrobu energie, která si zároveň klade za cíl ochranu životního prostředí, musí samotná výroba splňovat podmínky, které jsou zakotvené ve Směrnici 2009/28/ES o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů.

Společnost Czech Hydro figuruje jako společnost s ručením omezeným a řídí se tak Zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zároveň musí respektovat povinnost vedení účetnictví, která je upravena Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Společnost v současné době působí pouze jako výrobce vodní energie, nefiguruje tak jako následný distributor ke koncovým zákazníkům. V České republice působí pouze 3 dodavatelé vodní energie: E.ON, ČEZ a Pražská Energetika. Tyto společnosti mají platnou licenci na distribuci energie v ČR a působí jako odběratelé společnosti Czech Hydro s.r.o.

Společnost také musí v rámci České republiky respektovat tyto právní předpisy.

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků.
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit současnou ekonomickou situaci České republiky. Rychle rostoucí ekonomika se řadí na první příčky v hodnocení celé Evropy. Domácnosti více utrácí a méně šetří, to má za následek růst HDP. Za zmínku stojí i rekordně nízká nezaměstnanost, kdy poprvé v historii republiky dochází k situaci, že je více pracovních míst, než je poptáváno.

Speciálním faktorem, který je ve společnosti často komunikován, jsou mzdy. Společnost se snaží své mzdy přizpůsobovat trendu růstu napříč celé republiky.

Politické faktory

Podíváme-li se na politickou situaci v České republice, vidíme velice nestabilní vládu, která je složena z velkého množství stran, které často velice obtížně nacházejí shodu a tak například procesy schvalování zákonů jsou značně zdlouhavé.

Technologické faktory

Česká republika se řadí k celosvětové technologické špičce. Tento fakt je zdůvodněn v kvalitně připravených studentech, kteří zde studují na prestižních školách, zaměřujících se na neustále nové technologie.

2.6.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterova analýza se zaměřuje na analýzu pěti sil a patří mezi jednu z nejužívanějších analýz konkurenčního prostředí.

Konkurence v odvětví

Mezi konkurenčními firmami často působí nadnárodní společnosti s neomezenými finančními zdroji, za zmínku stojí společnosti jako ČEZ či E.ON. Společnost Czech Hydro však tyto společnosti často nevnímá jako svoji konkurenci, ale jako společnosti, které mají společný zájem, a probíhá mezi nimi téměř denní komunikace.

Potencionální nová konkurence

Přihlídneme-li k náročnosti daného odvětví, hlavně po finanční stránce, můžeme říci, že nová konkurence nevzniká. Nicméně musíme říci, že ačkoliv nové společnosti v daném oboru nevznikají, stále častěji dochází ke skupování menších firem těmi většími a posílení tak postavení dané společnosti.

Hrozba substitučních výrobků

Poptávka po vyrobené elektřině má značně rostoucí trend, proto se výrobci elektrické síly snaží přicházet se stále novými možnostmi výroby. Jako substitut musíme určitě uvést větrnou výrobu, či výrobu sluneční. Ovšem znovu se zde setkáváme se značně omezenými možnostmi, ať už z hlediska ekonomického, tak i legislativního.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jako každá výrobní firma, i tato firma je závislá na dodavatelích. Mluvíme-li o dodavatelích v tomto odvětví, máme na mysli většinou strojařské společnosti, které dodávají aparaturu nezbytnou k výrobě energie. Konkrétní dodávky jsou vždy velice nákladné pro naši společnost, proto vyjednávací síla dodavatelů je obrovská a často se společnosti předhání v dodání kvalitnější, a hlavně levnější varianty zakázky.

Vyjednávací síla odběratelů

Za odběratele můžeme považovat společnosti, které odebírají vyrobenou energii a dále jí prodávají koncovým spotřebitelům. Ceny, které tyto společnosti platí naší firmě, jsou vždy odlišné a velmi často měnné. Je tedy nutné vést s těmito firmami dlouhé vyjednávací procesy.

2.6.3 Model „7S“ firmy McKinsey

Model „7S“ se zaměřuje na analýzu interního prostředí společnosti.

Strategie firmy

Strategie analyzované společnosti se zaměřuje na zvyšování obrátu a ziskovosti. Jelikož se jedná o velice komplikovaný a finančně náročný obor podnikání, společnost dlouhé roky pouze rekonstruuje již nabitý majetek a čeká na nově se objevující se příležitosti k další expanzi.

Organizační struktura

Společnost Czech Hydro s.r.o. má organizační strukturu, vzhledem k počtu zaměstnanců, velice snadnou. V čele společnosti stojí 3 jednatelé. Dále se společnost větví na ekonomické oddělení, které zaměstnává několik zaměstnanců, kteří dohlíží na účetnictví a oddělení výroby, které zaměstnává již více odborníků, kteří mají na starosti provoz jednotlivých elektráren.

Styl řízení

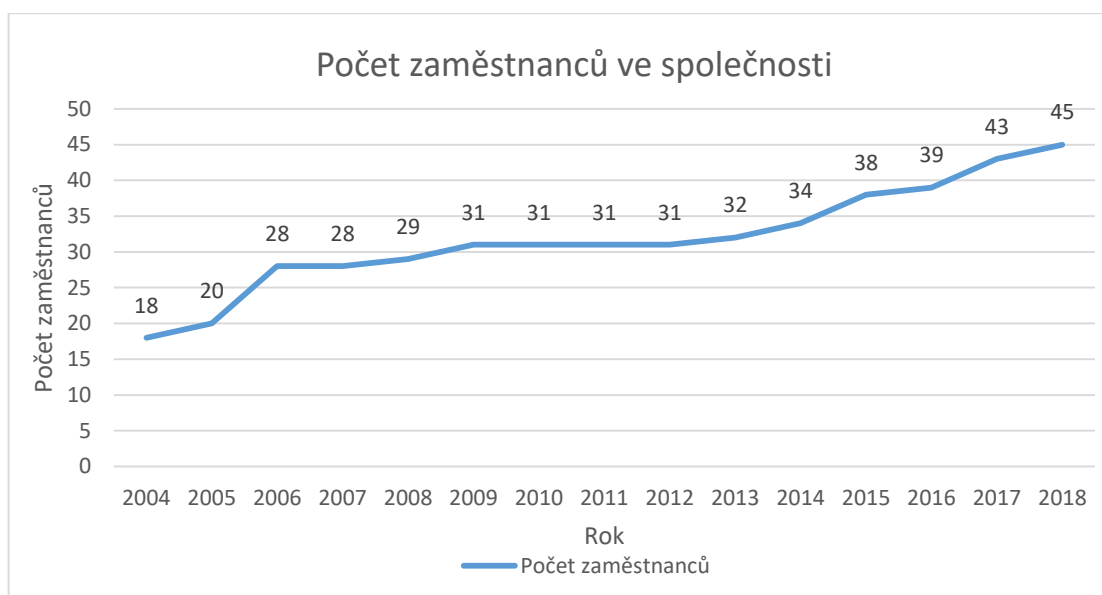
Společnost si zakládá na otevřeném, avšak direktivním způsobu vedení. Pravomoc jednotlivých zaměstnanců je přesně vyhraněna a jednotliví zaměstnanci jsou povinni se jí držet. Nicméně finální odpovědnost náleží vedoucím pracovníkům, kteří mají jakousi kontrolní povinnost.

Informační systémy společnosti

Tato společnost využívá jednoduché počítačové programy, které jsou součástí MS Office. Ekonomická část společnosti využívá pro svoji přehlednost a kvalitu program POHODA. V této části nastává značný problém, kterým se budu zabývat v řízené změně společnosti, jedná se o složitost předávání dat, či hodnot z jednotlivých elektráren vedení společnosti. Společnost nemá tento problém nijak extra vyřešen a je odsouzena na časté telefonáty a návštěvy daných elektráren,

Spolupracovníci

Ve společnosti Czech Hydro s.r.o. působí experti na danou problematiku, každý zaměstnanec je velice často proškolen a kontrolován. Jelikož se jedná o menší společnost, která si zakládá na otevřenosti v komunikaci, většina pracovníků zde působí již mnoho let a organizační změny jsou tak minimální. Společnost se zároveň snaží své zaměstnance motivovat zejména po finanční stránce.



Graf 9: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti
(Vlastní zpracování)

Schopnosti

Jak již jsem zmínil dříve, společnost zaměstnává odborníky na danou problematiku, proto do jejich neustálého vzdělávání investuje nemalé peníze. Většina zaměstnanců se také neustále setkává s novými technologiemi (například nové turbíny, řídicí jednotky, ...) je proto školení naprosto nezbytné.

Sdílené hodnoty

Společnost Czech Hydro s.r.o. si zakládá na profesionalitě a důvěře. Každý zaměstnanec reprezentuje tuto společnost navenek, proto mu je poskytnuto oblečení, které využívá ke své práci, jde-li o kancelářské pozice, zde se poskytuje příspěvek na reprezentaci. Společnost dále dbá i o životní události všech zaměstnanců a snaží se jim, v dané situaci, vždy vyjít vstříc.

2.6.4 SWOT analýza

Z předchozích analýz vnější oblasti podniku nám vyplývají příležitosti a hrozby. Z analýz vnitřního prostředí nám plynou silné a slabé stránky.

Tab. 9: Analýza SWOT
(Vlastní zpracování)

SWOT matice	
Silné stránky (Strengths) <ul style="list-style-type: none">• Jednotný IS• Propojení většiny provozoven• Veškeré budovy, stroje, kanceláře ve vlastním majetku společnosti• Dlouhodobá tradice• Silné vedení společnosti• Většina odborných zaměstnanců• Minimální organizační změny• Moderní technologie	Slabé stránky (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">• Zdlouhavost informačních přenosů (neúplné napojení všech MVE do IS)• Nízká šance na rozvoj společnosti v ČR• Legislativní nejistota• Vysoká zadluženost• Nevhodné webové stránky• Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci
Příležitosti (Opportunities) <ul style="list-style-type: none">• Možnost expanze společnosti mimo ČR• Zlepšení předávání informací v rámci společnosti• Vyjednání lepších odběratelských podmínek• Modernizace zastaralých turbín	Hrozby (Threats) <ul style="list-style-type: none">• Legislativní změny• Snížení hodnoty dotací• Nepříznivé počasí během roku• Konkurenční boj

Silné stránky

Jako velice silnou stránku této společnosti lze považovat fakt, že společnost nefiguruje jako nájemce na žádné své elektrárně, veškeré její aktiva jsou v majetku společnosti a může s nimi tak lépe nakládat. Společnost zároveň působí na trhu již mnoho let a má zde vybudované značně pozitivní jméno.

Společnost je od začátku svého působení vedena stejným vedením, takže odbornost nejvyššího managementu je značně příznivý faktor. Zároveň zde pracují pouze odborníci na danou problematiku. Stálostí a věností svých zaměstnanců společnost nemá problém s odcházejícími pracovníky.

Jako jeden z největších plusů lze považovat moderní technologii, o kterou se společnost neustále stará a udržuje ji ve výborné kondici.

Slabé stránky

Za slabou stránku, kterou dále podrobím analýze, považuji schopnost předávání dat z jednotlivých elektráren centrále. Společnost v současné době nemá napojené veškeré MVE na IS. Dochází zde tedy ke značnému prodlení v informovanosti. Data tak často pro zpracování nejsou aktuální.

Společnost v současné době nemá velké možnosti růstu v rámci České republiky, společnost však udržuje značný kapitál v peněžní formě a je tak připravena, kdyby se nějaká investiční příležitost naskytla. Další problémem je legislativní nejistota na českém trhu, zisky společnosti jsou totiž do značné míry ovlivněny množstvím dotací na obnovitelné zdroje.

Vysoké množství cizích zdrojů lze chápat jako slabinu, nicméně v daném sektoru podnikání zároveň také jako nezbytnost přežití a rozvoje.

Příležitosti

Jako příležitost pro danou společnost se jeví její expanze do dalších států Evropské unie a států bývalého Sovětského svazu.

Příležitost, kterou jsem dále podrobil analýze, je i vylepšení způsobu předávání informací.

Jako další příležitost jsem určil možnost vyjednání lepších odběratelských podmínek. To je proces, který nastává velmi často, jelikož zde nejsou uzavírány smlouvy na dlouhé roky dopředu z důvodu pohyblivosti ceny za odběr.

Za poslední a velice vhodnou příležitost uvádím modernizaci turbín u MVE u kterých ještě nedošlo k modernizaci.

Hrozby

Hrozba legislativní změny je řešena každý rok, společnost svoji ziskovost zlepšuje množstvím dotací, které jsou na tuto čistou formu výroby energie poskytovány.

Jako hrozba, se kterou však společnost není schopna mnoho udělat, je počasí během roku. Ideální stav pro daný segment podnikání je značné množství sněhu v zimním období, který se poté uvolňuje v průběhu roku a zvedá tak hladiny řek do optimální míry pro výrobu.

Konkurenční boj, i v tomto velice náročném odvětví podnikání, hraje svoji roli a společnosti se předhánějí v poskytování nejlepších dodavatelských podmínek.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC

Tato část diplomové práce se zaměří na implementaci projektu BSC do společnosti Czech Hydro, s.r.o. Samotný návrh bude vycházet z vypracovaných analýz v předešlé kapitole a na základě analýzy ekonomických ukazatelů. Za hlavní cíl implementace BSC byl určen zvýšení výkonnosti společnosti.

Celkový návrh bude rozdělen do několika dílčích perspektiv Balanced Scorecard, přesněji perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růst. Následná definice těchto dílčích perspektiv určí jejich vzájemné provázání a konkrétní vazby v rámci řetězce příčin a následků, z kterého poté vzejde strategická mapa. V závěrečné fázi této implementace budou k daným perspektivám přiřazeny ukazatele.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace

Implementace Balanced Scorecard se bude vztahovat ke společnosti jako celku, tím pádem se bude týkat všech odvětví ve společnosti a jednotlivých zaměstnanců. Zcela klíčovým faktorem vytvoření organizačních předpokladů a celé implementace je aktivní přístup ze strany vedení a všech zaměstnanců. Tento předpoklad je nejméně ze strany vyššího managementu společnosti zaručen, jelikož vedení společnosti má proaktivní přístup k navrhovanému projektu BSC.

Ze všech zaměstnanců bude vybrán tým několika z nich, kteří danou implementaci zastřeší a budou tím nositelem celé změny. Důležitá je zde znalost metodiky Balance Scorecard, kterou bezpodmínečně musejí znát všichni, kteří se do změny zapojí.

Tým, který vzejde jako „implementační tým“ celého projektu musí nalézt shodu ve smyslu a cíli celého projektu. Vrcholový management navíc z této skupiny vybere jednoho člověka, který bude v této skupině figurovat jako manažer projektu a bude za celý projekt klíčově zodpovědný. Manažer se zároveň bude podílet na finálním výběru konkrétních zaměstnanců pro tento projekt.

Kompletně sestavený tým v čele s manažerem bude náležitě proškolen na dané téma, tímto způsobem budou všem účastníkům předány nezbytné informace a znalosti k zdárnému dokončení projektu.

3.1.1 Strategie společnosti

V první části je nutné připomenout, že projekt BSC neslouží k definování celkové strategie společnosti, či k tvorbě strategie nové, ale klade si za cíl naplnění již vytvořené dlouhodobé strategie.

Nejsou-li cíle správně definovány, může nastat nenaplnění celkové strategie, proto je tomuto kroku kladen značný důraz. Cíle pro vytvoření BSC by správně měl stanovit vrcholový management, jelikož ten by měl nejpřesněji vědět, čeho by chtěl v rámci BSC dosáhnout a jaké jsou cíle společnosti.

Cíle, které jsem v této práci stanovil, vychází z osobního pohovoru s vedením společnosti, kterým jsem své cíle předložil a společně jsme je upravili.

Za dlouhodobou strategii si společnost Czech Hydro s.r.o. klade dlouhodobý, stabilní růst a samotný rozvoj společnosti. Této strategie je dosahováno zvyšováním tržeb a neustálým investováním do modernizace a tím i zvýšení výkonnosti jednotlivých elektráren.

3.1.2 Časový harmonogram implementace BSC

Požadavkem společnosti je, aby celá implementace BSC netrvala déle než 14 po sobě následujících měsíců. Proto snahou bude celý projekt provést za 11 měsíců a jeden měsíc si ponechat jako rezervu pro případné neočekávané prodlevy.

Celý projekt BSC je rozdělen do tří etap, které na sebe navazují. První etapa se zaměří na přípravu celého projektu a její rozsah bude tři měsíce. Druhá etapa se zaměří na samotnou tvorbu BSC a potrvá šest měsíců a závěrečná etapa na následnou implementaci do společnosti, která by se měla dle harmonogramu splnit do čtyř měsíců. Celé implementaci je ponechán jeden měsíc jako časová rezerva z důvodu neočekávaných překážek. Přesně vymezení jednotlivých etap je v následující tabulce.

Tab. 10: Časový harmonogram implementace BSC
(Vlastní zpracování)

Etapa projektu	Měsíc													
	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
1. Etapa přípravy														
1.1 Sestavení implementačního týmu														
1.2 Školení implementačního týmu														
1.3 Tvorba časového harmonogramu														
2. Etapa tvorby BSC														
2.1 Strategická analýza														
2.2 Vyjasnění strategie společnosti														
2.3 Určení strategických cílů														
2.4 Vytvoření strategické mapy														
2.5 Volba měřítek a cílových hodnot														
2.6 Stanovení strategických akcí														
3. Etapa implementace														
3.1 Zpracování do systému řízení														
3.2 Seznámení zaměstnanců s BSC														
3.3 Zajištění plynulého nasazení														
3.4 Zpětná vazba														
Časová rezerva														

3.1.3 Plánovaný rozpočet na BSC

Vedení společnosti si vyžádalo, zcela pochopitelně, předběžnou kalkulaci jednotlivých nákladových položek, které jsou potřebné pro úspěšné dokončení celé implementace.

Náklady na implementaci BSC do společnosti Czech Hydro, s.r.o. jsem odhadnul dle reálných možných nákladů na 510 000 Kč. Tato částka se skládá ze čtyř částí:

- 1) náklady spojené s implementačním týmem,
- 2) školení zaměstnanců,
- 3) nastavení IS v jednotlivých MVE,
- 4) vlastní zavedení BSC.

Tab. 11: Náklady spojené s implementací BSC
(Vlastní zpracování)

Činnost	Plánovaný rozpočet
Poradenská činnost	290 000 Kč
Školení zaměstnanců	110 000 Kč
Nastavení IS v MVE	80 000 Kč
Vlastní zavedení BSC	30 000 Kč
Náklady celkem	510 000 Kč

Největší část rozpočtu je vyhrazena pro náklady, které jsou spojené s poradenskou činností, zde se předpokládá, že poradenská společnost, která bude figurovat nejen v samotném návrhu BSC, ale bude i součástí tvorby BSC a následné implementaci, tato částka byla vyčíslena na 290 000 Kč.

Dalším vyšším nákladem je školení zaměstnanců, které je důležité k tomu, aby zaměstnanci pochopili nezbytné souvislosti a náležitosti BSC, toto školení proběhne formou kurzů a částka na toto byla stanovena na 110 000 Kč, tato částka však neobsahuje školící agenturu, která je zahrnuta v rozpočtu poradenské společnosti, ale vymezuje náklady na odměny pro jednotlivé zaměstnance a jejich náklady spojené se školením.

Důležitým nákladem je zavedení IS do elektráren, ve kterých prozatím není IS zaveden, tato částka je kalkulována na 80 000 Kč

Poslední část rozpočtu BSC tvoří implementace BSC, která je kalkulována na částku 30 000 Kč a obsahuje náklady, které mohou být spojovány se samotnou implementací modelu BSC do společnosti.

3.2 Tvorba BSC

Tvorba BSC bude rozdělena do několika fází.

3.2.1 Strategické cíle

Stanovení konkrétních cílů je naprosto klíčový a nezbytný prvek, bez kterého by celá implementace projektu neměla žádný smysl. Důležité je vždy vymezit ty cíle, které jsou pro danou společnost klíčové a mají nějaký uchopitelný dopad, stanovením a následným kontrolováním těchto strategických cílů lze zabezpečit aktivní a správný směr při tvorbě samotného BSC.

Při tvorbě těchto cílů je nezbytné brát v potaz také faktory, které na danou společnost působí, ať už interního charakteru, tak i toho externího.

Stanovené cíle budou rozděleny dle své působnosti do čtyř perspektiv:

- 1) finanční,
- 2) zákaznické,
- 3) interní procesy,
- 4) učení se a růstu.

3.2.2 Finanční perspektiva

Mezi strategické cíle z pohledu finanční perspektivy byly zařazeny tyto cíle: růst tržeb, snížení doby obratu pohledávek a růst rentability.

Tab. 12: Strategické cíle finanční perspektivy
(Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst tržeb	Růstu tržeb je možné dosáhnout poskytováním kvalitnějších služeb stávajícím odběratelům, či snaha nalézt odběratele nové a vyjednat lepší odběratelské podmínky.
Snížení doby obratu pohledávek	Z výsledků finanční analýzy je patrné, že společnost má veliký problém s včasným splácením závazků u svých odběratelů.
Růst rentability	Příznivá a stále rostoucí míra rentability je jasným důkazem toho, že společnost správně hospodaří, proto je nutné tento trend dále rozvíjet.

3.2.3 Zákaznická perspektiva

Mezi strategické cíle z pohledu zákaznické perspektivy byly zařazeny tyto cíle: dlouhodobé vztahy s odběrateli, akvizice nových odběratelů a externí vnímání společnosti.

Tab. 13: Strategické cíle zákaznické perspektivy
(Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Dlouhodobé vztahy s odběrateli	Smlouvy s jednotlivými odběrateli se v současné době neuzavírají na dlouhou dobu a společnost tak musí velmi často prokazovat své vyjednávací schopnosti.
Akvizice nových odběratelů	Společnost musí vyhledávat nové potenciální odběratele, kteří mohou společnosti nabídnout lepší podmínky za dodávanou energii.
Externí vnímání společnosti	Společnost klade značný důraz na to, aby nebyla okolím společnosti chápána ve špatném světle. Tento fakt se společnost snaží vyvrátit finančními podporami.

3.2.4 Perspektiva interních procesů

Mezi strategické cíle z pohledu perspektivy interních procesů byly zařazeny tyto cíle: úplné napojení MVE do informačního systému, modernizace turbín a modernizace IS.

Tab. 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů
(Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Úplné napojení MVE do informačního systému	Dlouhodobým cílem je, aby veškeré elektrárny byly napojené na informační systém, který umožní snadnější ovládání a kontrolování všech elektráren z centrálního pracoviště.
Modernizace turbín	Modernizace turbín je z hlediska nákladnosti jedním z nejnáročnějších úkolů, nicméně představuje naprosto klíčový cíl, který je nezbytný pro další růst společnosti.
Modernizace IS	Samotný informační systém je zapotřebí neustále udržovat a hlavně aktualizovat. Nicméně je také nezbytné přicházet se stále širší škálou možností měření a ovládání.

3.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Mezi strategické cíle z pohledu perspektivy učení se a růstu byly zařazeny tyto cíle: růst vzdělanosti zaměstnanců, udržení stávajících zaměstnanců a interní komunikace.

Tab. 15: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu
(Vlastní zpracování)

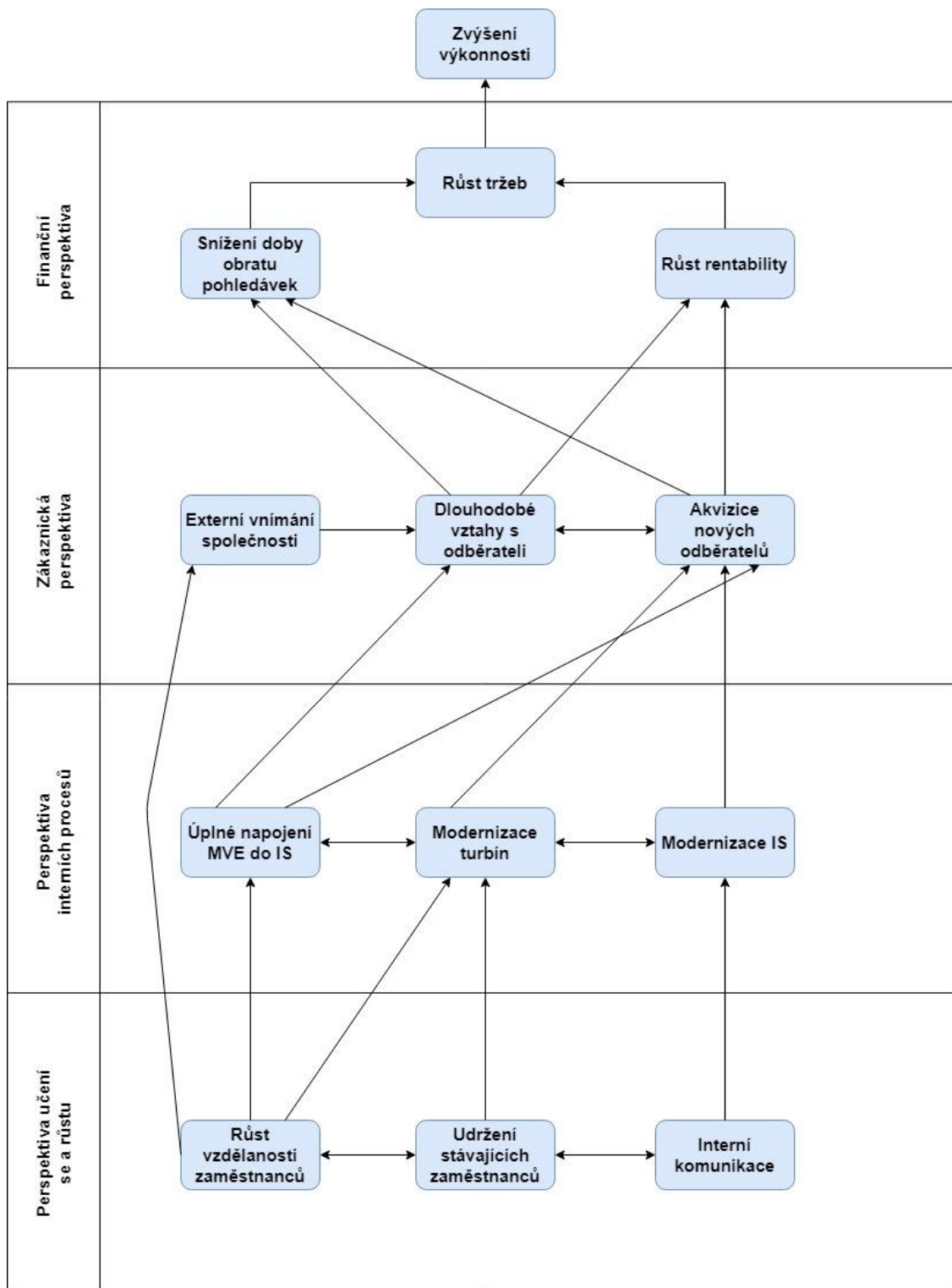
Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst vzdělanosti zaměstnanců	Společnost klade značný zřetel na časté školení zaměstnanců, které vede nejen k jejich zvyšující vzdělanosti, ale i seznámením s novými technologiemi.
Udržení stávajících zaměstnanců	Při současné nízké nezaměstnanosti a růstu platových podmínek je riziko odchodu zaměstnanců vysoké.
Interní komunikace	Z analýzy silných a slabých stránek vyplynul fakt, že předávání informací ve společnosti probíhá neefektivně a vznikají zde dlouhé prodlevy.

3.2.6 Strategická mapa

Dalším krokem při samotné tvorbě BSC je vytvoření strategické mapy.

Celkem tedy za všechny perspektivy bylo stanoveno dvanáct cílů. Pro přehlednější pochopní vzájemných vazeb těchto cílů jsem vyhotovil tuto strategickou mapu, která znázorňuje tyto vazby pomocí příčin a následků.

Strategická mapa je sestavována metodou zdola-nahoru, tedy od perspektivy učení se a růstu směrem k perspektivě finanční. Strategickou mapu zde můžeme chápat jako jakési grafické vyjádření vzájemně propojených strategických cílů, které mají značný vliv na celkový dlouhodobý strategický cíl celé společnosti.



Graf 10: Strategická mapa BSC
(Vlastní zpracování)

Z vytvořené strategické mapy je patrné mnoho faktů. Z perspektivy učení se a růstu je patrné, že k udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců, do kterých společnost již investovala nemalé prostředky, je potřeba nejen ovlivnit jejich mzdu pomocí nejen zlepšením interní komunikace, ale také jejich stabilní růst vzdělanosti a odbornosti.

Faktory interních procesů považují za naprosto klíčové. Modernizace IS a samotných turbín bude mít značný vliv na celkovou výkonnost společnosti. Nicméně nelze zapomenout na napojení MVE do společného IS, který je obsluhován na centrále společnosti a usnadňuje tak společnosti nejen ovládání jednotlivých MVE, ale také vyhodnocování dosažených výsledků.

Důležitý faktor zde také vidím ve snížení doby obratu pohledávek, která povede k lepším vztahům mezi odběratelem a dodavatelem a může tak přispět k dlouhodobějším vzájemným vztahům a zároveň zde také nabízí prostor pro případné nové odběratele. Na dlouhodobé vztahy zde má vliv také to, jak je společnost vnímána okolím, jelikož společnost si na své image zakládá.

Všechny tyto perspektivy přechází do úplně nejhornější části, tedy do finanční perspektivy modelu BSC, kde dlouhodobé vztahy s odběrateli, či příležitost pro odběratele nové mají bezpochybný vliv na rentabilitu společnosti a růst tržeb, tyto dva faktory jsou poté zastřešeny cílem na rozvoj společnosti a dosažení dlouhodobého strategického cíle, tedy zvýšení výkonnosti společnosti.

3.3 Určené hodnoty ukazatelů

Je-li vytvořena strategická mapa, která nám značně ulehčuje pochopení jednotlivých vazeb, zaměříme se na další krok tvorby BSC a tedy výběr vhodných měřítek a následné stanovení cílových hodnot, kterých chceme implementací dosáhnout.

V této fázi je naprosto klíčovým úkolem vybrat ty správná měřítka, jelikož špatně určená měřítka mohou výrazně ohrozit nejen samotný model BSC, ale i naplňování strategie společnosti.

Stanovená měřítka by měla být pro každý strategický cíl nejvíce v rozsahu tří měřítek, zároveň by měla zastávat funkci jak kvantitativní, tak i tu kvalitativní. Ke zvoleným

měřítka je poté nezbytné stanovit cílové hodnoty, kterých by společnost měla v budoucnosti dosáhnout. Tyto hodnoty by neměly vycházet pouze z odhadu, ale měly by mít svůj základ v historickém vývoji společnosti.

3.3.1 Finanční perspektiva – měřítko a cílové hodnoty

Za strategické cíle jsem pro oblast finanční perspektivy zvolil růst tržeb, snížení doby obratu pohledávek a růst rentability.

Tab. 16: Měřítko finanční perspektivy
(Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Zvolené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst tržeb	Vypočtená hodnota tržeb	257 987 000 Kč	280 000 000 Kč +
Snížení doby obratu pohledávek	Výpočet doby obratu pohledávek	150 dní	<120 dní
Růst rentability	ROA	8,26 %	9 %
	ROE	27,59 %	29 + %

Růst tržeb

Jako první strategický cíl finanční perspektivy byl zvolen růst tržeb společnosti. Tabulka níže ukazuje vývoj tržeb za celé zkoumané období, kdy společnost ve všech letech přesáhla tržby v hodnotě 200 milionu Kč, ale poslední zkoumaný rok byl jeden z rekordních a společnost přesáhla tržby v hodnotě 250 milionu Kč. Jako cílová hodnota pro následující roky byla zvolena hodnota přesahující 280 milionu Kč, k této hodnotě se společnost přiblížila v roce 2013, a proto zvolená hodnota rozhodně není nereálná.

Tab. 17: Tržby společnosti
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby (tisíce Kč)	202 886	245 611	270 760	206 658	225 736	213 968	257 987

Snížení doby obratu pohledávek

Druhý strategický cíl finanční perspektivy je snížení doby obratu pohledávek, která je vyjádřena ukazatelem doby obratu pohledávek. Tento ukazatel je ve všech zkoumaných letech ve značně vysokých číslech, nejvyšší hodnota nastala v roce 2015, kdy společnost čekala na zaplacení v průměru 173 dní. Společnost by ráda tento fakt chtěla změnit, a proto si jako cílovou hodnotu určuje hodnotu nižší než 120 dní.

Tab. 18: Doba obratu pohledávek
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek (dny)	128,198	75,837	147,501	173,088	176,409	125,839	150,107

Růst rentability

Jako poslední strategický cíl finanční perspektivy byl zvolen růst rentability společnosti. Jako měřítko pro tento cíl byly zvoleny ukazatele ROA a ROE, kvůli jejich objektivnosti. Hodnota rentability aktiv je u společnosti poměrně v nízkých hodnotách, nicméně rostoucí trend v posledním zkoumaném roce dosáhl hodnoty vyšší než 8 %, proto jako cílovou hodnotu pro následující roky volím hodnotu 9 %, která je zároveň často oborově zmiňovaná jako hodnota doporučená.

Hodnota rentability vlastního kapitálu byla také v nízkých hodnotách po celou zkoumanou dobu a značný nárůst dosáhla až v posledním zkoumaném roce, kdy se přiblížila 28 %, proto jako cílovou hodnotu pro následující roky volím hodnotu vyšší než 29 %.

Tab. 19: Ukazatelé rentability společnosti
(Vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	5,45%	5,85%	6,87%	2,37%	4,19%	4,75%	8,26%
ROE	16,96%	19,13%	20,48%	6,52%	10,20%	9,59%	27,59%

3.3.2 Zákaznická perspektiva – měřítko a cílové hodnoty

Druhou zkoumanou perspektivou je zákaznická perspektiva. Jako strategické cíle byly zvoleny: dlouhodobé vztahy s odběrateli, akvizice nových odběratelů a externí vnímání společnosti.

Tab. 20: Měřítko zákaznické perspektivy
(Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Zvolené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Dlouhodobé vztahy s odběrateli	Procentuální plnění dohodnutého množství energie	85 %	95 % +
Akvizice nových odběratelů	Počet nových odběratelů	0	1
Externí vnímání společnosti	Hodnota příspěvků do externích organizací	400 000 Kč	450 000 Kč

Dlouhodobé vztahy s odběrateli

Společnost Czech Hydro s.r.o. již posledních 5 let prodává vyrobenou energii společnosti E.ON, která nabízí každoročně nejlepší nabídku. Společnost Czech Hydro s.r.o. vždy vypíše výběrové řízení na nadcházející rok a ta, která nabídne nejvyšší nabídku, vyhrává. Nicméně v posledních letech je problém stanovit množství energie, které je reálné vyrobit pomocí vodní energie. Společnost v dřívějších letech plnila smlouvy i na více jak 120%, ale období sucha, které je trendem posledních let, nedává prostor k tomu, aby společnost plnila smlouvy dle stanovených podmínek. Obvyklá hodnota plnění smlouvy je v současné době zhruba 85%, přičemž v současné době nejsou stanovené postihy ze strany odběratelské společnosti za nedodání stanoveného množství, ani za dodání vyššího množství vyrobené energie. Cílová hodnota v této fázi je stanovena na 95% plnění stanovených smluv. Toho lze dosáhnout stanovením reálnějších smluv s odběrateli.

Akvizice nových odběratelů

Určování společnosti, která bude následující rok odebírat vyrobenou energii, záleží na výsledku výběrového řízení, do kterého se mohou zapojit jakékoliv firmy, která mají o

odběr zájem, ale musí splňovat legislativu České republiky, tedy musí mít licenci na distribuci elektrické energie na území České republiky.

Proto každoročně spíše nedochází k tomu, že by se přihlásil nový zájemce a figurují zde tak více méně stejní zájemci o odběr: E.ON, ČEZ a Pražská Energetika. Tyto firmy mají platnou licenci na distribuci energie v ČR a takřka si rozebrali území České republiky a každý poskytuje tyto služby v určité části. Proto vstup nových odběratelů do tohoto segmentu podnikání není denní záležitostí, ale stává se. Je potřeba zdůraznit výhody odběru zelené energie, tedy ekologicky zpracované. Každá společnost si v následné distribuci uplatňuje dotační možnosti, které jsou v rámci České republiky rozsáhle poskytovány.

Externí vnímání společnosti

Pro tento strategický cíl bylo zvolné měřítko, které se dá snadno vyčíslit a má značný vliv na to, jak je společnost vnímána širokou veřejností. Toto měřítko je hodnota příspěvků do externích organizací. Společnost v současné době podporuje externí organizace částkou lehce převyšující 400 tisíc Kč. Největší část této sumy tvoří příspěvek do národního festivalu Smetanova Litomyšl, dále společnost přispívá menšími částkami do spolků myslivců a hasičů a také do několika sportovních svazů. Částka, kterou v současné době společnost vynakládá je dle slov vedení přiměřeně velká, a proto jsem cílovou hodnotu navýšil pouze o zlomek částky, na částku 450 tisíc Kč. Otázkou tak ani není pouze zvýšení příspěvků do stále stejných spolků, ale možnost podpořit i jiné organizace, například menší částkou, ale ve větším měřítku.

3.3.3 Perspektiva interních procesů – měřítko a cílové hodnoty

Další zkoumanou perspektivou je perspektiva interních procesů. Jako strategické cíle byly zvoleny úplné napojení MVE do informačního systému, modernizace turbín a modernizace IS.

Tab. 21: Měřítka perspektivy interních procesů
(Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	Zvolené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Úplné napojení MVE do informačního systému	Množství napojených elektráren do IS	9 MVE	11 MVE
Modernizace turbín	Počet zastaralých turbín	5	1
Modernizace IS	Počet aktualizací	0,5	1

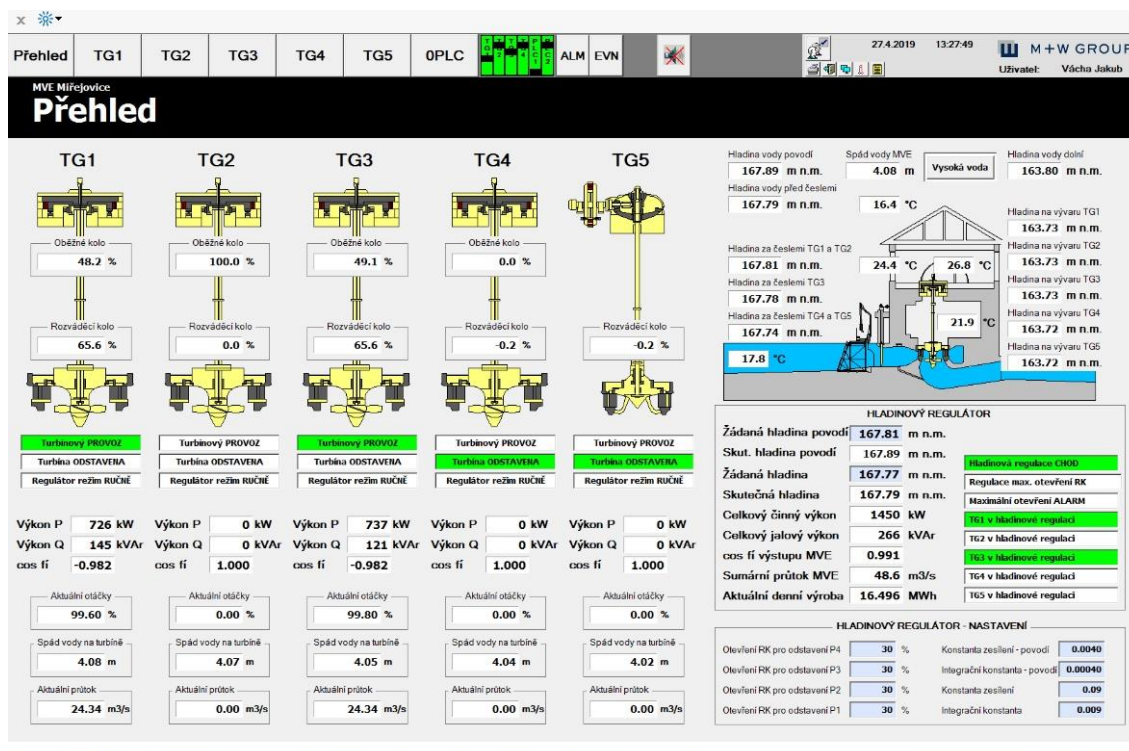
Úplné napojení MVE do informačního systému

Tento strategický cíl se zaměřuje na napojení jednotlivých MVE do centrálního informačního systému. Historicky nebyly elektrárny po revoluci napojené na žádný informační systém a jejich provoz byl řízen zaměstnanci, kteří se zde museli střídat ve směnách a zajišťovat tak neustálý provoz.

Napojení na informační systém tak byl naprosto nezbytný a společnost začala tento problém ihned řešit a v současné době je již 9 elektráren z 11 napojeno na centrální systém, ze kterého lze dané turbíny nejen sledovat a vyhodnocovat, ale také většinu ovládat. Cílem je úplného napojení všech 11 MVE na tento systém.

Napojením společnost získá nejen aktuální data v reálném čase, ale také sníží potřebu neustálé přítomnosti personálu.

Samotný vzhled IS, který již je v provozu na jiné MVE, je ukázán na Obr.9.



Obr. 9: Informační systém společnosti - obecný přehled
(Převzato z interního IS)

Modernizace turbín

Společnost si uvědomuje, že neustále investice jsou v tomto segmentu podnikání naprosto nezbytné. Nicméně náklady spojené s danými investicemi se téměř vždy pohybují v řádech desítek milionů. Společnost se ovšem snaží vynakládat tyto prostředky i přes případné zvýšení zadluženosti.

Jde-li o samotné turbíny, společnost v současné době vlastní 6 turbín typu Francis a 16 turbín typu Kaplan. Tyto turbíny jsou z větší části rekonstruované, či nahrazené za nové. V současné době tak zbývá dokončit rekonstrukci 1 ks turbíny Francis na MVE Kružberk a 3 ks typu Kaplan na MVE Modřany, tyto rekonstrukce probíhají již delší dobu a jejich plánované dokončení je v roce 2020. Zároveň s ukončením těchto rekonstrukcí začne poslední plánovaná rekonstrukce turbín na MVE Háj, která je plánovaná na rok 2020 a její dokončení není zatím naplánované.

Po dokončení veškeré modernizace turbíny bude společnost mít veškeré turbíny zrekonstruované a budou se řešit pouze nezbytné servisy a úpravy.

Tab. 22: Přehled turbín jednotlivých MVE
(Vlastní zpracování)

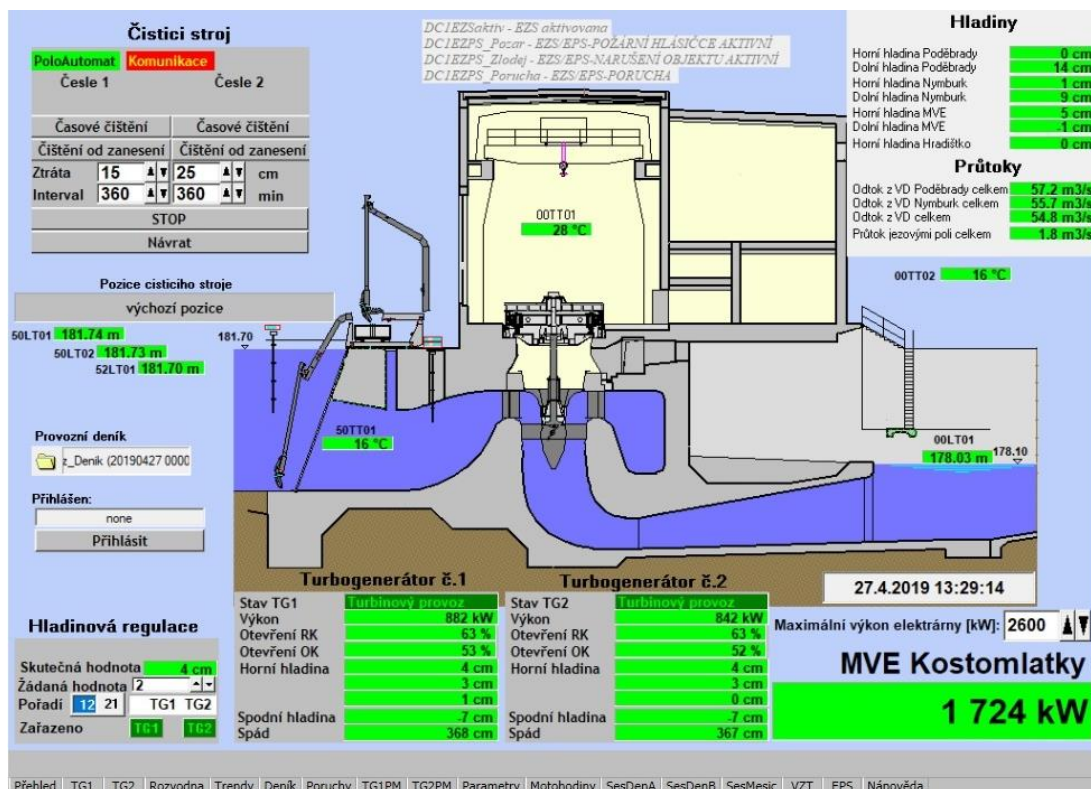
Elektrárna	Vodní tok	Typ turbíny	Instal. výkon	Datum rekonstrukce
MVE Kružberk	Moravice	1ks-Francisova	4,08 MW	probíhá rekonstrukce (dokončení 2020)
MVE Kroměříž	Morava	3ks-Kaplanova	2,8 MW	2008
MVE Meziboří	Ohře	2ks-Francisova	7,6 MW	2009-2010
MVE Mostiště	Oslava	1ks-Kaplanova	0,375 MW	2008
MVE Seč	Chrudimka	1ks-Francisova	3,12 MW	2011
MVE Modřany	Vltava	3ks-Kaplanova	1,5 MW	probíhá rekonstrukce (dokončení 2020)
MVE Smřice	Labe	1ks-Kaplanova	2,71 MW	2012
MVE Háj	Morava	1ks-Francisova	0,28 MW	zahájení rekonstrukce 2020
MVE Hradištko	Labe	2ks-Kaplanova	2,326 MW	2008
MVE Kostomlátky	Labe	2ks-Kaplanova	2,96 MW	2008
MVE Měřejovice	Vltava	4ks-Kaplanova, 1ks-Francisova	5,5 MW	2011-2012

Samotná rekonstrukce je dobře znázornitelná na MVE Měřejovice, kde před rekonstrukcí byly instalovány Francisové turbíny v počtu 5 kusů s celkovým instalovaným výkonem 3500 kW. Po následné, velice nákladné investici, došlo k výměně turbín, celkem byly instalovány 4 kusy Kaplanové turbíny a jedna generální oprava Francisové turbíny, čímž se instalovaný výkon zvedl na hodnotu 5500 kW. Návratnost této investice je odhadována mezi 12 až 15 lety.

Modernizace IS

Napojením jednotlivých MVE na centrální informační systém je naprosto nezbytná záležitost, nicméně napojením tato problematika nekončí. Samotný informační systém je zapotřebí neustále udržovat a hlavně aktualizovat. Přicházet se stále širší škálou možností měření a ovládání. Tyto jednotlivé funkcionality a aktualizace byly naposled provedeny před 2 lety, proto jako cílovou hodnotu stanovují každoroční aktualizaci.

Při modernizaci se ovšem nesmí zapomínat také na důležitá bezpečnostní opatření, které je potřeba neustále aktualizovat a chránit tak celý systém před útoky třetích stran.



Obr. 10: Informační systém společnosti – Turbína
 (převzato z interního IS)

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu – měřítko a cílové hodnoty

Jako poslední zkoumá perspektiva je perspektiva učení se a růstu. Měřítko pro tuto perspektivu byla zvolena: růst vzdělanosti zaměstnanců, udržení stávajících zaměstnanců a interní komunikace.

Tab. 23: Měřítko perspektivy učení se a růstu
 (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Zvolené měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst vzdělanosti zaměstnanců	Průměrný počet vzdělávacích kurzů na jednoho zaměstnance	1,5	2
Udržení stávajících zaměstnanců	Průměrné množství odchodu zaměstnanců za rok	1	0,5
	Počet finančních benefitů v průběhu roku	1	2
Interní komunikace	Pravidelné interní porady	4	12

Růst vzdělanosti zaměstnanců

Uvažujeme-li cíl zvýšení výkonnosti společnosti, je potřeba začít přímo u jednotlivých zaměstnanců. Společnost v současné době pořádá v průměru 1,5 vzdělávacího kurz za rok. Rozdíl je zde v tom, zda se jedná o zaměstnance na jednotlivých elektrárnách, kteří mají pouze 1 vzdělávací kurz, kde je zaměstnanec seznámen s novinkami na trhu a technologiemi. Zaměstnanci, kteří vykonávají svoji práci v centrále společnosti, mají 2 vzdělávací kurzy během roku, například účetní společnosti se tímto kurzem vždy dozví o novinkách spojených s legislativou České republiky. Cílová hodnota tedy byla zvolena na 2 vzdělávací kurzy během roku pro všechny zaměstnance.

Udržení stávajících zaměstnanců

Společnost si velmi zakládá nejen na tradicích, ale také na schopných a zkušených zaměstnancích. Proto je pro ni vždy složité nalézt optimální náhradu. Management společnosti se tak snaží řešit spíše to, jak tyto zaměstnance udržet a poskytnout jim vše, co pro svoji spokojenost potřebují. Průměrná fluktuace těchto lidí je v současné době na hodnotě 1 zaměstnanec na rok. Cílem tedy je toto číslo snížit na hodnotu 1 zaměstnanec za dva roky. Tuto fluktuaci ale společnost nechce řešit pouze finanční formou, ale spíše nalézt optimální sladění v tzv. WLB, work-life balance, tedy soulad mezi prací a osobním životem.

Jako druhé měřítko byl zvolen počet finančních benefitů v průběhu roku, zaměstnanci v současnosti dostávají 13. plat vždy na konci kalendářního roku, tento benefit je ovšem brán jako jednorázová záležitost, proto jako doporučení zde lze uvažovat rozdělit tento plat do dvou odměn, kdy by zaměstnanec dostával prémie častěji, avšak v nižší míře.

Interní komunikace

Pod strategický cíl interní komunikace jsem zařadil měřítko počtu interních porad společnosti. Společnost v současné době pořádá interní porady všech zaměstnanců kvartálně, nicméně se ukázalo, že pro naplnění všech cílů a plánů je třeba předávat informace mezi vedením a zaměstnanci měsíčně. Na těchto poradách by nejen probíhalo předávání informací ze strany vedení, ale zároveň i pracovníci jednotlivých elektráren

podávali měsíční změny, či plány vedení. Docházelo by tak ke vzájemné měsíční interakci a mělo by to za následek bližší provázanosti jednotlivých zaměstnanců.

3.3.5 Shrnutí všech měřítek a cílových hodnot

Tab. 24: Shrnutí měřítek
(Vlastní zpracování)

	Strategický cíl	Měřítko	Častost měření	Současná hodnota	Cílová hodnota
Finanční	Růst tržeb	Vypočtená hodnota tržeb	ročně	257 987 000 Kč	280 000 000 Kč +
	Snížení doby obratu pohledávek	Výpočet doby obratu pohledávek	ročně	150 dní	<120 dní
	Růst rentability	ROA	ročně	8,26 %	9 %
		ROE		27,59 %	29 + %
Zákaznická	Dlouhodobé vztahy s odběrateli	Procentuální plnění dohodnutého množství energie	ročně	85 %	95 % +
	Akvizice nových odběratelů	Počet nových odběratelů	ročně	0	1
	Externí vnímání společnosti	Hodnota příspěvků do externích organizací	ročně	400 000 Kč	450 000 Kč
Perspektiva interních	Úplné využití informačního systému	Množství napojených elektráren do IS	ročně	9 MVE	11 MVE
	Modernizace turbín	Počet zastaralých turbín	ročně	5	1
	Modernizace IS	Počet aktualizací	ročně	0,5	1
Perspektiva učení se a	Růst vzdělanosti zaměstnanců	Průměrný počet vzdělávacích kurzů na jednoho zaměstnance	ročně	1,5	2
	Udržení stávajících zaměstnanců	Průměrné množství odchodu zaměstnanců za rok	ročně	1	0,5
		Počet finančních benefitů	ročně	1	2
	Interní komunikace	Pravidelné interní porady	ročně	4	12

3.4 Strategické akce

Pro úspěšnou implementaci BSC je nezbytné nejen určit strategické cíle a jejich ukazatele s cílovými hodnotami, ale také stanovit strategické akce, přesněji činnosti, díky kterým lze dosáhnout daného strategického cíle v dané perspektivě.

3.4.1 Finanční perspektiva

Pro oblast finanční perspektivy je třeba uvažovat tyto strategické akce.

Tab. 25: Strategické akce finanční perspektivy
(Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst tržeb	Pomocí naplňování ostatních perspektiv
	Zajištění lepších odběratelských vztahů
	Vyjednání lepších odběratelských podmínek
Snížení doby obratu pohledávek	Vytvoření metodiky vyjednávání smluv s odběrateli
	Zavedení postihů při neplacení
	Využívání faktoringu a forfaitingu
	Využívání inkasa
Růst rentability	Pomocí naplňování ostatních perspektiv
	Pravidelné finanční analýzy
	Investice do modernizace vodních elektráren

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na tyto strategické akce.

Tab. 26: Strategické akce zákaznické perspektivy
(Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Dlouhodobé vztahy s odběrateli	Zvyšování spokojenosti odběratelů
	Vytvoření přidané hodnoty pro odběratele
	Vytváření reálnějších smluv na odběr
	Pomocí naplňování ostatních perspektiv BSC
Akvizice nových odběratelů	Vytvoření lepší přidané hodnoty pro odběratele
	Postupné zlepšování podmínek
	Zdůraznění dotačních výhod pro odběratele
	Tvorba lepších interaktivních webových stránek
Externí vnímání společnosti	Komunikace s veřejností skrz média
	Propagace přes sponzorské akce
	Interaktivní stránky pro veřejnost

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů si klade za cíl splnit tyto strategické akce.

Tab. 27: Strategické akce perspektivy interních procesů
(Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Úplné využití informačního systému	Školení zaměstnanců na IS
	Pravidelný reporting z IS
	Neustále inovace samotného IS
Modernizace turbín	Kalkulace návratnosti a zvýšení efektivnosti turbín
	Oslovení širšího spektra dodavatelů
	Využití dotačních příležitostí
Modernizace IS	Napojení zbývajících elektráren
	Modernizace hardwarového vybavení
	Zlepšení zabezpečení serverů

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na tyto strategické akce.

Tab. 28: Strategické akce perspektivy učení se a růstu
(Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst vzdělanosti zaměstnanců	Pravidelná externí školení
	Možnost osobního růstu
	Interní konference
Udržení stávajících zaměstnanců	Pomocí naplňování ostatních perspektiv BSC
	Zvýšit zaměstnaneckého zájmu v dosahování stanovených cílů
	Zlepšení pracovního zázemí
Interní komunikace	Pravidelné měsíční porady
	Brainstorming
	Jasně hierarchické postavení zaměstnanců
	Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci

3.5 Implementace

Implementace Balanced Scorecard je v rámci této diplomové práce uvažován v celé společnosti. Tato etapa, nazývaná jako roll-out etapa, se zaměřuje na rozšíření BSC do společnosti. V reálných podmínkách je vždy doporučováno tuto implementaci provádět postupně, tedy zaměřit se v jejím začátku na jednu určitou část společnosti a tam si implementaci vyzkoušet.

Právě implementace pouze na určitý okruh povede k tomu, že se mohou vyskytnout problémy s implementací a společnost se tak může při implementaci na další části společnosti poučit ze svých chyb.

Jako nejdůležitější prvek celé implementace shledávám komunikaci, která musí probíhat nejen mezi jednotlivými odděleními, ale také mezi každým zaměstnancem.

3.6 Možná rizika

Samotná implementace modelu Balanced Scorecard má jako každý projekt řadu rizik, které se mohou objevit v průběhu celého cyklu implementace. Tato část práce se zaměří na 15 rizik, které mohou mít značný vliv na implementaci BSC ve společnosti. V první části se zaměřím na identifikaci těchto možných rizik a provedu jim číselné ohodnocení. V následující části se podívám na možné návrhy na opatření těchto rizik a jejich změnu v číselném ohodnocení a v závěrečné fázi všechny rizika vyjádřím graficky.

Každému riziku byla přiřazena pravděpodobnost toho, že dané riziko nastane dle tabulky níže.

Tab. 29: Pravděpodobnost rizika
(Vlastní zpracování)

Rozmezí	Pravděpodobnost rizika
0;2	velmi nízká
2;4	nízká
4;6	střední
6;8	vysoká
8;10	velmi vysoká

Zároveň bylo každému riziku přiřazené číselné ohodnocené možného dopadu konkrétního rizika.

Tab. 30: Dopad rizika
(Vlastní zpracování)

Rozmezí	Dopad rizika
0;2	velmi malý
2;4	malý
4;6	střední
6;8	velký
8;10	velmi velký

A následně bylo každé riziko rozděleno dle jeho závažnosti do jedné ze tří skupin, tím docílím lepší prezentaci daných rizik.

Tab. 31: Hodnota rizika
(Vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika
běžné	0;25
závažné	25;70
kritické	70;100

Tab. 32: Závažnost jednotlivých rizik
(Vlastní zpracování)

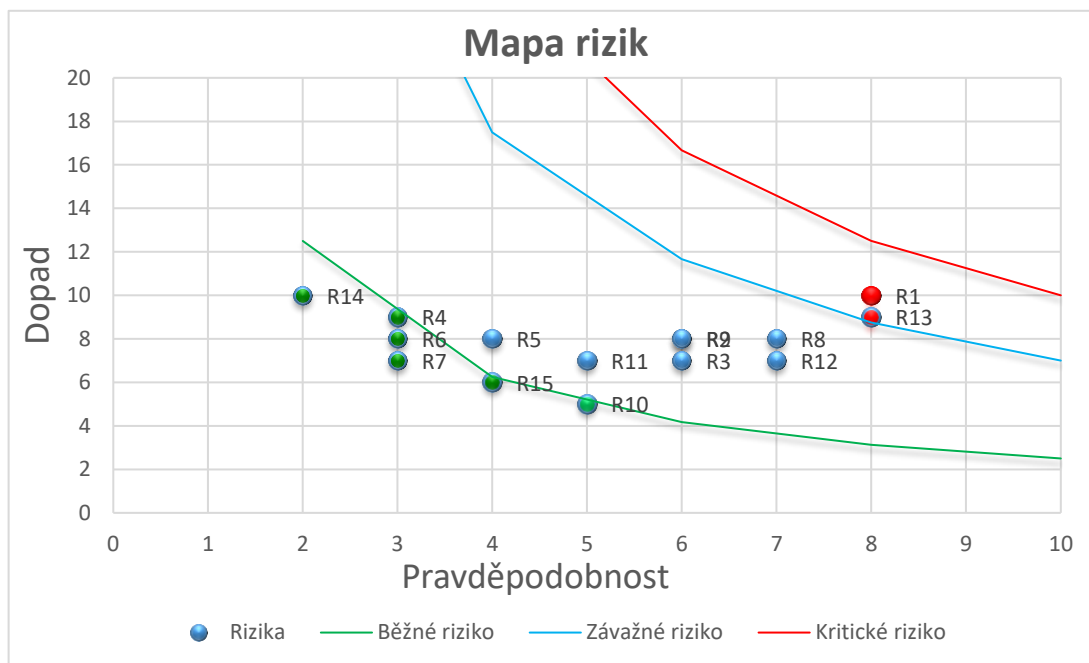
Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost rizika	Dopad	Hodnota rizika	Slovní vyjádření
R1	Překročení stanoveného rozpočtu	8	10	80	kritické riziko
R2	Nedodržení časového plánu	6	8	48	závažné riziko
R3	Nesprávně zvolený implementační tým	6	7	42	závažné riziko
R4	Změna členů implementačního týmu	3	9	27	závažné riziko
R5	Špatně zvolené strategické cíle	4	8	32	závažné riziko
R6	Špatně zvolená měřítka	3	8	24	běžné riziko
R7	Nezájem vedení společnosti na implementaci BSC	3	7	21	běžné riziko
R8	Nezájem zaměstnanců na implementaci BSC	7	8	56	závažné riziko
R9	Nedostatečné proškolené zaměstnanců	6	8	48	závažné riziko
R10	Nedostatečné vazby mezi strategiemi a cíli	5	5	25	běžné riziko
R11	Nereálné cílové hodnoty	5	7	35	závažné riziko
R12	Špatná komunikace	7	7	49	závažné riziko
R13	Nedostatečné podmínky pro implementaci	8	9	72	závažné riziko
R14	Neprovedení implementace v daný termín	2	10	20	běžné riziko
R15	Špatně provedená implementace	4	6	24	běžné riziko

Tab. 33: Nové vyjádření závažnosti jednotlivých rizik
(Vlastní zpracování)

Označení rizika	Návrhy na opatření	Nová pravděpodobnost rizika	Dopad	Nová hodnota rizika	Slovní vyjádření
R1	Kontrola čerpání rozpočtu v průběhu	4	10	40	závažné riziko
R2	Přesnější rozložení úkolů	3	8	24	běžné riziko
R3	Širší výběrové řízení	5	4	20	běžné riziko
R4	Vytvoření náhradních členů týmu	1	9	9	běžné riziko
R5	Přesnější definice strategických cílů	3	8	24	běžné riziko
R6	Předběžné matematické propočty ukazatelů	1	8	8	běžné riziko
R7	Širší vysvětlení přínosů zavedení	2	7	14	běžné riziko
R8	Motivační složka	2	8	16	běžné riziko
R9	Rozsáhlejší školení zaměstnanců	4	8	32	závažné riziko
R10	Vycházet ze strategických cílů společnosti	2	10	20	běžné riziko
R11	Nastavení reálnějších hodnot	2	10	20	běžné riziko
R12	Dohledatelné komunikační zdroje	5	8	40	závažné riziko
R13	Nastavení podmínek už před tvorbou BSC	6	7	42	závažné riziko
R14	Detailnější časové termíny	2	6	12	běžné riziko
R15	Postupné kontroly při implementaci	2	6	12	běžné riziko

3.6.1 Mapa rizik

Mapa rizik nám vymezuje všechna zvolená rizika graficky a využívá k tomu indiferenční křivky.

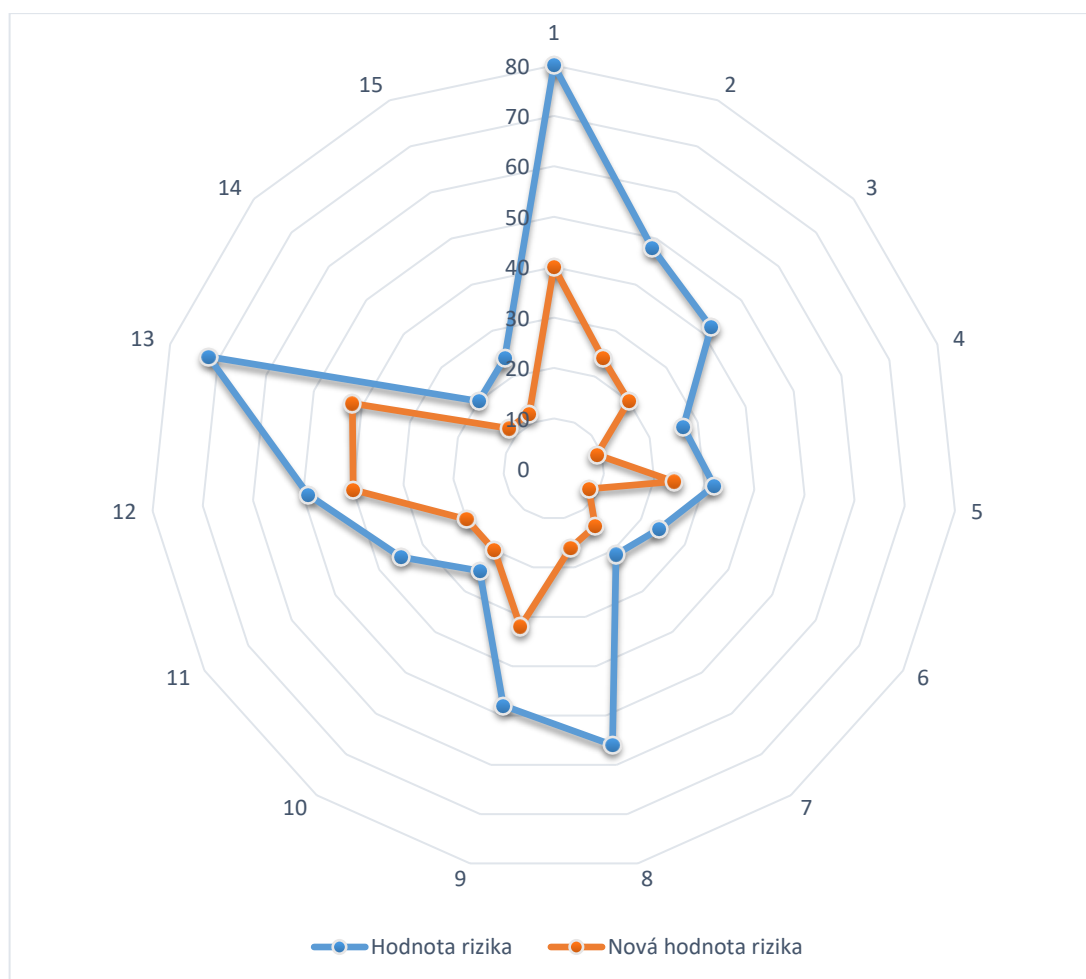


Graf 11: Mapa rizik
(Vlastní zpracování)

V Grafu jsou bodově znázorněna všechna uvažovaná rizika:

- zeleně vyznačené body představují rizika běžná,
- modře vyznačené body představují rizika závažná,
- červeně vyznačené body představují tu nejhorší možnost, tedy rizika kritická.

Na základě navržených opatření pro jednotlivá rizika lze dosáhnout ke snížení jednotlivých závažností daných rizik. Všechna rizika poté nabývala přívětivějších hodnot a tento fakt lze tak přehledně vidět na grafu 12, kde modrá barva křivek vyjadřuje původní hodnotu rizik a barva oranžová nově nabyté hodnoty jednotlivých rizik, přičemž trend přibližování se blíže ke střední hodnotě je zde považován za uspokojivý výsledek.



Graf 12: Sít'ový graf rizik
(Vlastní zpracování)

3.7 Přínosy zavedení BSC do společnosti

Metoda BSC se obecně zaměřuje na společnost jako celek a vytváří tak interní propojení jednotlivých zaměstnanců a můžeme tedy říci, že BSC vytváří aktivní účast jednotlivých zaměstnanců na celém chodu společnosti. Za další výhodu implementace BSC lze považovat jeho pohled na budoucnost společnosti, na rozdíl od finančních ukazatelů, které se zaměřují pouze na finanční hodnocení výsledků minulých let. BSC se zaměří také na další pohledy, kterými jsou zákazníci, interní procesy a učení se a růst.

Zavedením BSC do společnosti si společnost vyjasní pravidla pro dosahování svých cílů a celkové naplňování strategií společnosti. Za hlavní cíle si společnost stanovila zvýšení výkonnosti a dlouhodobý udržitelný růst a rozvoj, těmto cílům implementace BSC výrazně pomůže.

Dílčí přínosy jsou patrné z jednotlivých strategických cílů modelu BSC.

Finanční perspektiva se zaměřuje na růst tržeb a rentability, dodrží-li společnost doporučené kroky a splní-li se jednotlivé cíle, společnost pozná tyto změny nejen ve zvýšení výkonnosti, ale i celkové rozvoji společnosti.

Zákaznická perspektiva se zaměří nejen na budování dlouhodobějších vztahů s jednotlivými odběrateli a zvýšení možnosti akvizice nových odběratelů, ale také svými kroky zlepší celkový externí pohled na společnost jako takovou.

Nicméně model BSC se také zaměří na perspektivu interních procesů, kde modernizace turbín, které v současné době nejsou opraveny spolu s modernizací samotného IS a následným napojením na centrální informační systém povede zcela jistě k růstu výkonnosti jednotlivých MVE.

Naplnění cílů z perspektivy učení se a růstu povede k podstatné změně ve společnosti. Společnost se více zaměří na své zaměstnance, bude jim poskytovat kvalitnější a častější školení, zaručí jim jejich osobní rozvoj a bude je motivovat i finanční ohodnocením. Všechny tyto faktory zcela určitě povedou k udržení stávajících zaměstnanců a jejich chuti odvádět uspokojivější výkony, které budou výhodné nejen pro společnost, ale zároveň budou určitým způsobem naplňovat i osobní naplnění jednotlivých zaměstnanců.

Celkově implementace BSC se zaměří na zaměstnance a ocení jejich znalosti a nabyté zkušenosti, toto zapojení zaměstnanců do chodu společnosti povede k jasně stanoveným úkolům, které budou pochopitelné a zaměstnanci tak budou vědět, jakým osobním úsilím dosáhnou stanovených cílů a případného ohodnocení formou nejen finančních odměn, ale i odměn v rámci společnosti.

Zaměstnancům bude ukázáno, že implementace BSC není pouze nějaký výmysl vrcholového vedení, ale celkové, postupné zlepšování celé společnosti. Jejich názor zde bude velmi důležitý, jejich zpětnovazební pohled nebude vedením společnosti přehlížen a bude mít vždy plnou, objektivní hodnotu.

Koncept BSC také společnosti značně usnadní její operativní plánování, dojde k napojení operativního plánování na strategickou úroveň plánů společnosti a ušetří tak i časové vytížení společnosti, tedy jednotlivých zaměstnanců.

Implementace BSC se může zdát jako jednoduchý proces, který se zvládne během několika měsíců, nicméně to není tak úplně pravda. Implementace BSC je strategický projekt a jeho efekt se v některých perspektivách může objevit až se značným zpožděním, nicméně vytrvání a plná podpora této implementace a následného používání zcela určitě povede k pozitivním změnám napříč celou společností.

Již na začátku práce jsem zmiňoval, že ke společnosti mám značný vztah a vedení společnosti tak bylo s celým projektem seznámeno dříve, než jsem celý model BSC začal vytvářet v této diplomové práci. Díky tomu mi bylo přislíbeno, že společnost se jistě pokusí o začlenění BSC do svého fungování, alespoň v nějaké jeho podobě, proto mohu říci, že tato práce jistě nebyla vypracována zbytečně.

ZÁVĚR

Zhodnocení výkonnosti společnosti Czech Hydro s.r.o. bylo provedeno s využitím metody Balanced Scorecard. Aby se mohl předem stanovený cíl práce úspěšně naplnit, musel jsem se v práci zaměřit na širší prozkoumání dané problematiky.

Prvním z těchto pohledů byla analýza ekonomických ukazatelů, ze které bylo zjištěno, že společnost sice dosahuje každoročně vyšších výnosů, nežli činí její náklady, ale tyto výnosy mají velice kolísavý trend a dle předmětu podnikání je velice složité odhadnout, jaké budou výnosy v následujících letech.

S tímto problémem také souvisí další zjištěný fakt, jímž je míra zadlužení, která v téměř všech zkoumaných letech přesahuje hodnoty 60%. Mé doporučení tedy spočívá ve snaze snižování závislosti na cizích zdrojích a zaměření se na využívání zdrojů vlastních.

Za naprosto kritický problém, který vzešel z analýzy ekonomických ukazatelů, považuji dobu obratu pohledávek, která se například v roce 2017 vyšplhala na hodnotu vyšší než 150 dnů. Tato hodnota je absolutně nepřijatelná pro budoucí fungování a rozvoj společnosti, jelikož dostává společnost do jakéhosi nekonečného kruhu včasné nesplněných odběratelských podmínek. I když těmito odběrateli jsou nadnárodní společnosti E.ON a ČEZ, doporučuji společnosti stanovit si přísnější podmínky vůči svým odběratelům.

Dalším pohledem byla situační analýza společnosti, při které jsem největší prostor věnoval analýze SWOT. Tato analýza mi ukázala mnoho silných stránek společnosti. Mezi ty nejpodstatnější řadím jednotný informační systém a využití moderních technologií na téměř všech provozovnách. Nicméně tato analýza také ukázala i mnoho slabých stránek a hrozeb pro budoucí fungování společnosti.

Za největší hrozbu považuji snížení hodnoty dotací, které poskytuje Česká republika všem výrobcům ekologické energie. Společnost proto musí k této legislativní problematice přistupovat daleko zodpovědněji.

Oba tyto pohledy na analýzu společnosti byly následně využity při tvorbě metody Balanced Scorecard, ve které jsem se zaměřil na čtyři klíčové perspektivy. Tedy

perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Každá z těchto perspektiv se posléze zaměřila na určité strategické cíle a jejich měřítka. Nicméně až jejich spojení podalo ucelený pohled.

Samotnou metodu Balanced Scorecard jsem vybral z důvodu snahy vnést do společnosti zcela nový nástroj dosahování strategických cílů, kterých ovšem lze dosáhnout pouze za využití svých zaměstnanců, kterým je potřeba neustále zvyšovat jejich odbornost a vzdělání.

Metoda Balanced Scorecard mi dále ukázala, že je třeba věnovat větší pozornost informačnímu systému společnosti, který společně s modernizací zastaralých vodních elektráren povede k následnému, požadovanému, růstu tržeb.

Předem stanovený cíl práce považuji za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTES, František, 2004. *Quality management: Řízení jakosti*. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-865-1092-1.

BARTES, František, 2008. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3758-6.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIPRA, Tomáš. 1986. *Analýza časových řad s aplikacemi v ekonomii*. Praha: SNTL/ALFA, s. 248. ISBN 99-00-00157-X.

DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN. 2013. *Collecting and interpreting qualitative materials*. Edition 4. Thousand Oaks: SAGE Publications? ISBN 978-145-2258-041.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5126-219.

HINDLS, Richard, Jan SEGER a Stanislava HRONOVÁ. 2002. *Statistika pro ekonomy*. Brno: Professional Publishing, s. 415. ISBN 80-864-1926-6.

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

HRONÍK, František, 2008. *Manažerská integrita*. V Brně: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-0-6.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-051-3.

KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o, s. 321. ISBN 978-80-7380-591-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. S.135. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. s. 240. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KROPÁČ, Jiří. 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM., s. 152. ISBN 978-80-7204-822-9.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 368, ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin. 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, s. 176. ISBN 978-80-251-1994-5.

MARINIČ, Pavel. 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica, s. 191. ISBN 978-80-245-1397-3.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka, c2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-725-9022-7.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení, s. 160, ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. c2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení, s. 144. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press), s. 191, ISBN 978-80-251-3130-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. S.152. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEGER, Jan a Richard HINDLS. 1995. *Statistické metody v tržním hospodářství*. Praha: Victoria Publishing, s. 435. ISBN 80-718-7058-7.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2001. *Rozbor výkonnosti firmy: (pro obor Podnikové finance a obchod) : studijní text pro kombinované studium*. Brno: Zdeněk Novotný. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1969-.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1992-4.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012-2015 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=232466>

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení, s. 248, ISBN 978-80-247-3647-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČPP	Čistý pohotové prostředky
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
EAT	Výsledek hospodaření za účetní období po dani
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
FA	Finanční analýza
MVE	Malá vodní elektrárna
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZK	Základní kapitál

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 4: Rentabilita vloženého kapitálu	26
Rovnice 5: Rentabilita vlastního kapitálu	27
Rovnice 6: Rentabilita celkových vložených aktiv.....	27
Rovnice 7: Rentabilita tržeb	27
Rovnice 8: Okamžitá likvidita	28
Rovnice 9: Pohotová likvidita.....	28
Rovnice 10: Běžná likvidita.....	28
Rovnice 11: Obrat celkových aktiv	29
Rovnice 12: Obrat stálých aktiv.....	29
Rovnice 13: Doba obratu závazků	29
Rovnice 14: Doba obratu zásob	30
Rovnice 15: Obrat zásob.....	30
Rovnice 16: Doba obratu pohledávek.....	30
Rovnice 17: Rychlost obratu pohledávek	30
Rovnice 18: Ukazatel věřitelského rizika	31
Rovnice 19: Doba splácení dluhů	31
Rovnice 20: Koeficient samofinancování.....	32
Rovnice 21: Úrokové krytí	32

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Základní perspektivy konceptu BSC	17
Obr. 2: Měřítko zákaznické perspektivy	19
Obr. 3: Obecný model hodnotového řetězce BSC	20
Obr. 4: Porterova analýza pěti sil.....	34
Obr. 5: Model „7S“ firmy McKinsey	37
Obr. 6: SWOT analýza.....	39
Obr. 7: Možnosti využití metody SWOT.....	40
Obr. 8: EFGM	41
Obr. 9: Informační systém společnosti - obecný přehled	82
Obr. 10: Informační systém společnosti – Turbína.....	84

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Investiční náklady	48
Tab. 2: Celkové investiční náklady bez dotací	49
Tab. 3: Absolutní ukazatele	50
Tab. 4: Analýza rentability	52
Tab. 5: Analýza likvidity	53
Tab. 6: Obrat celkových aktiv.....	55
Tab. 7: Ukazatelé aktivity	55
Tab. 8: Analýza zadluženosti.....	56
Tab. 9: Analýza SWOT	64
Tab. 10: Časový harmonogram implementace BSC.....	69
Tab. 11: Náklady spojené s implementací BSC	70
Tab. 12: Strategické cíle finanční perspektivy.....	71
Tab. 13: Strategické cíle zákaznické perspektivy	72
Tab. 14: Strategické cíle perspektivy interních procesů	73
Tab. 15: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu	74
Tab. 16: Měřítko finanční perspektivy.....	77
Tab. 17: Tržby společnosti.....	77
Tab. 18: Doba obratu pohledávek	78
Tab. 19: Ukazatelé rentability společnosti.....	78

Tab. 20: Měřítko zákaznické perspektivy	79
Tab. 21: Měřítko perspektivy interních procesů	81
Tab. 22: Přehled turbín jednotlivých MVE	83
Tab. 23: Měřítko perspektivy učení se a růstu	84
Tab. 24: Strategické akce finanční perspektivy	88
Tab. 25: Strategické akce zákaznické perspektivy	89
Tab. 26: Strategické akce perspektivy interních procesů	90
Tab. 27: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	91
Tab. 28: Pravděpodobnost rizika	93
Tab. 29: Dopad rizika	93
Tab. 30: Hodnota rizika	93
Tab. 31: Závažnost jednotlivých rizik	94
Tab. 32: Nové vyjádření závažnosti jednotlivých rizik	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledek hospodaření společnosti	50
Graf 2: Výnosy, náklady a tržby společnosti	51
Graf 3: Ukazatelé rentability.....	52
Graf 4: Ukazatelé likvidity	53
Graf 5: Obrat celkových aktiv	55
Graf 6: Ukazatelé aktivity	56
Graf 7: Ukazatelé zadluženosti	57
Graf 8: Porovnání nezaměstnaností	58
Graf 9: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.....	63
Graf 10: Strategická mapa BSC.....	75
Graf 11: Mapa rizik.....	96
Graf 12: Síťový graf rizik	97

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti 1. část

Příloha 2: Aktiva společnosti 2. část

Příloha 3: Pasiva společnosti 1. část

Příloha 4: Pasiva společnosti 2. část

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát 1. část

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát 2. část

Příloha 1: Aktiva společnosti (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 1. část

Aktiva	řad.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	1	1429583	1854050	2127669	2068427	2055503	1896006	1272371
Pohledávky za upsaný základní kapitál	2							
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	3	745405	736429	716368	872162	807024	585449	656361
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	118	34	0	876	864	758	141
Zřizovací výdaje	5							
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6							
Software	7	118	34		67	194	169	141
Ocenitelná práva	8							
Goodwill	9							
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				809	670	589	
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11							
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12							
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	742137	733245	713218	868136	803010	581541	653070
Pozemky	14	1392	1392	9994	12949	12949	12986	1365
Stavby	15	275355	282106	282772	267335	246870	240419	218804
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	364412	449747	412884	375647	330986	308874	277488
Pěstelské celky trvalých porostů	17							
Dospělá zvířata a jejich skupiny	18							
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19							
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	33978		7568	212205	212205	19262	68713
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	67000						86700
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22							
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150
Podíly - ovládaná osoba	24	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25							
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26							
Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27							
Jiný dlouhodobý finanční majetek	28							
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29							
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30							

Příloha 2: Aktiva společnosti (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 2. část

Aktiva	řad.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	31	684137	1117604	1403104	1196091	1247288	1309178	615965
Zásoby (ř. 33 až 38)	32	424	384	479	463	453	471	991
Materiál	33	424	384	479	463	453	471	991
Nedokončená výroba a polotovary	34							
Výrobky	35							
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36							
Zboží	37							
Poskytnuté zálohy na zásoby	38							
Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	604583	1025211	1065735	1071640	1089306	1125813	494023
Pohledávky z obchodních vztahů	40							
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41							
Pohledávky - podstatný vliv	42							
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	43							
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44							
Dohadné účty aktivní	45							
Jiné pohledávky	46	604583	1025211	1065735	1071640	1089306	1125813	494023
Odložená daňová pohledávka	47							
Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	72249	51740	110937	99361	110616	74793	107571
Pohledávky z obchodních vztahů	49	17590	26642	38147	27252	21394	15985	31427
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50							
Pohledávky - podstatný vliv	51							
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sd	52							
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53							
Stát - daňové pohledávky	54	15061			14620	8	617	6731
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	45	37	13737	41	58	74	65
Dohadné účty aktivní	56	14503	21	15007	11867	10	2553	46208
Jiné pohledávky	57	25050	25040	44046	45581	89146	55564	23140
Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	6881	40269	225953	24627	46913	108101	13380
Peníze	59	67	153	52	112	175	145	113
Účty v bankách	60	6814	40116	225901	24515	46738	107956	13267
Krátkodobý cenné papíry a podíly	61							
Porizovaný krátkodobý finanční majetek	62							
Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	41	17	8197	174	1191	1379	45
Náklady příštích období	64	35	11	91	168	1189	1322	39
Komplexní náklady příštích období	65							
Příjmy příštích období	66	6	6	8106	6	2	57	6

Příloha 3: Pasiva společnosti (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 1. část

Pasiva	řád.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	67	1429583	1854050	2127669	2068427	2055503	1896006	1272371
Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	68	458951	567489	713679	751820	845180	938895	381100
Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	30200	30200	30200	30200	30200	30200	30200
Základní kapitál	70	30200	30200	30200	30200	30200	30200	30200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71							
Změny základního kapitálu	72							
Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	73	0	0	0	-10854	-3675	0	0
Emisní ážio	74							
Ostatní kapitálové fondy	75							
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76				-10854	-3675	0	
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	77							
Vypořádání rozdílu z přeměn společnosti	78							
Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	79							
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	80	3020	3020	3020	0	0	0	3020
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	81	3020	3020	3020				3020
Statutární a ostatní fondy	82							
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 + 86)	83	347879	425732	534269	683480	732473	818654	242741
Nerozdělený zisk minulých let	84	347879	425732	534269	683480	732473	818654	242741
Neuhrazená ztráta minulých let	85							
Jiný výsledek hospodaření minulých let	86							
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 80 + 83 + 88 + 121))	87	77852	108537	146190	48994	86182	90041	105139

Příloha 4: Pasiva společnosti (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 2. část

Pasiva	řad.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	88	970445	1286430	1413891	1316468	1210258	957050	891021
Rezervy (ř. 90 až 93)	89	2989	0	0	0	0	0	17774
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	90							
Rezerva na důchody a podobné závazky	91							
Rezerva na daň z příjmů	92							
Ostatní rezervy	93	2989						17774
Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	94	40549	50220	55924	59478	60812	59846	30352
Závazky z obchodních vztahů	95							
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	96							
Závazky - podstatný vliv	97							
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružen	98							
Dlouhodobé přijaté zálohy	99							
Vydané dluhopisy	100							
Dlouhodobé směnky k úhradě	101							
Dohadné účty pasivní	102							
Jiné závazky	103							
Odložený daňový závazek	104	40549	50220	55924	59478	60812	59846	30352
Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	6244	8607	22141	18117	10959	32640	8107
Závazky z obchodních vztahů	106	3509	591	1910	1214	2358	2418	1521
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107							
Závazky - podstatný vliv	108							
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružen	109	564	559	519	512	496	566	604
Závazky k zaměstnancům	110	1111	1034	1032	1040	1073	1071	1148
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	677	627	717	725	738	747	630
Stát - daňové závazky a dotace	112	311	5606	17882	1844	2451	9207	4065
Krátkodobé přijaté zálohy	113							
Vydané dluhopisy	114							
Dohadné účty pasivní	115	46	151	42	41	142	145	65
Jiné závazky	116	26	39	39	12741	3701	18486	74
Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	920663	1227603	1335826	1238873	1138487	864564	834788
Bankovní úvěry dlouhodobé	118	811279	1135355	1017073	913818	814564	706309	768535
Krátkodobé bankovní úvěry	119	109384	92248	99255	103255	99255	108380	66253
Krátkodobé finanční výpomoci	120			219498	221800	224668	49875	
Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	187	131	99	139	65	61	250
Výdaje příštích období	122	187	131	99	139	65	61	250
Výnosy příštích období	123							

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 1. část

VZZ	řad.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	1							
Náklady vynaložené na prodané zboží	2							
Obchodní marže	3							
Výkony	4	202 886	245 611	270 760	206 658	225 736	213 968	257 987
Třby za prodej vlastních výrobků	5	202 886	245 611	270 760	206 658	225 736	213 968	257 987
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6							
Aktivace	7							
Výkonová spotřeba	8	18 954	18 722	19 197	51 054	14 864	11 333	20 599
Spotřeba materiálu a energie	9	4 232	2 921	3 126	2 687	2 865	3 069	3 016
Služby	10	14 722	15 801	16 071	48 367	11 999	8 264	17 583
Přidaná hodnota	11	183 932	226 889	251 563	155 604	210 872	202 635	237 388
Osobní náklady	12	29 990	29 366	29 291	30 427	31 343	34 687	30 299
Mzdové náklady	13	23 410	23 040	22 634	23 491	24 193	27 116	23 651
Odměny členům orgánů společnosti	14							
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 133	5 844	6 193	6 439	6 666	7 101	6 133
Sociální náklady	16	447	482	464	497	484	470	515
Daně a poplatky	17	124	165	158	206	198	4 289	132
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	64 040	57 433	61 731	63 016	63 904	62 641	65 258
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	655	56	692	3 247	2 283	233 539	875
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	655	56	692	3 247	2 283	233 539	875
Tržby z prodeje materiálu	21							
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	352	36	98	3 160	2 260	213 276	449
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	352	36	98	3 160	2 260	213 276	449
Prodaný materiál	24							
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-14 785	-2 989					4 400
Ostatní provozní výnosy	26	1 560	125	26 102	21 294	4 695	13 682	2 170
Ostatní provozní náklady	27	1 873	1 400	1 661	2 922	3 111	3 872	1 866
Převod provozních výnosů	28							
Převod provozních nákladů	29							
Provozní výsledek hospodaření	30	104 553	141 659	185 418	80 414	117 034	131 091	138 029

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát (Vlastní zpracování dle výročních zpráv) 2. část

VZZ	řád.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	30	104 553	141 659	185 418	80 414	117 034	131 091	138 029
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31							
Prodané cenné papíry a podíly	32							
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33							
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34							
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35							
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36							
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37							
Náklady z finančního majetku	38							
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39							
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40							
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41							
Výnosové úroky	42	10 562	20 631	22 524	18 917	19 280	1 724	8 629
Nákladové úroky	43	18 629	27 016	28 427	36 662	35 348	21 546	15 262
Ostatní finanční výnosy	44	146		30	396	5 679	42	
Ostatní finanční náklady	45	496	302	-27	2 908	78	44	1 255
Převod finančních výnosů	46							
Převod finančních nákladů	47							
Finanční výsledek hospodaření	48	-8 417	-6 687	-5 846	-20 257	-10 467	-19 824	-7 888
Daň z příjmů za běžnou činnost	49	18 284	26 435	33 382	11 163	20 385	21 226	25 002
- splatná	50	8 087	16 764	27 678	7 609	19 051	22 192	20 980
- odložená	51	10 197	9 671	5 704	3 554	1 334	-966	4 022
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	77 852	108 537	146 190	48 994	86 182	90 041	105 139
Mimořádné výnosy	53							
Mimořádné náklady	54							
Daň z příjmů za mimořádné činnosti	55							
- splatná	56							
- odložená	57							
Mimořádný výsledek hospodaření	58							
Převod podílu na výsledku hospodaření (+/-)	59							
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	77 852	108 537	146 190	48 994	86 182	90 041	105 139
Výsledek hospodaření před zdaněním	61	96 136	134 972	179 572	60 157	106 567	111 267	130 141